

Minna Linatti

ORGANISAATIOKULTTUURIN VAIKUTUS HENKILÖSTÖVALINTAAN

Tapaustutkimus ICT-alan yrityksistä

ORGANISAATIOKULTTUURIN VAIKUTUS HENKILÖSTÖVALINTAAN

Tapaustutkimus ICT-alan yrityksistä

Minna Linatti
Opinnäytetyö
Syksy 2015
Liiketalouden koulutusohjelma
Oulun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu

Liiketalouden koulutusohjelma, Johtamisen suuntautumisvaihtoehto

Tekijä: Minna Iinatti

Opinnäytetyön nimi: Organisaatiokulttuurin vaikutus henkilöstövalintaan: Tapaustutkimus ICT-alan yrityksistä

Työn ohjaaja: Jaana Kuusipalo

Työn valmistumislukukausi- ja vuosi: Syksy 2015

Sivumäärä: 75 + 1

Kulttuurillisesta yhteensopivuudesta puhutaan usein työssä menestymisen tai epäonnistumisen yhteydessä. Kun työntekijä soveltuu organisaation kulttuuriin hän pitää työstään, työyhteisöstään ja samaistuu organisaation arvoihin. Opinnäytetyöni aiheen valinta lähti liikkeelle ollessani ammattiharjoittelussa henkilöstöpalveluita tarjoavassa yrityksessä. Kiinnostuin siitä, millaisten tekijöiden perusteella valinnat viimekädessä tehdään. ICT-toimiala on erittäin ajankohtainen ja työllistää paljon ihmisiä Suomessa. Opinnäytetyön toimeksiantajaksi valikoitui Boreacon Oy, jonka toimialana on liikkeenjohdon konsultointi.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tutkia ICT-alan yritysten organisaatiokulttuuria sen vaikutuksia henkilöstövalintoihin. Tavoitteena on saada syvempää ymmärrystä ja asiantuntemusta alalle ominaisista kulttuurillisista piirteistä sekä henkilöstövalintaperusteista.

Tämän opinnäytetyön viitekehyksessä käydään läpi organisaatiokulttuuria ja miten sitä voi pyrkiä ymmärtämään. Sen jälkeen käydään läpi organisaatiokulttuurin johtamisen eri osa-alueet ja kulttuurin vaikutusta liiketoimintaan. Toinen osio koostuu henkilöstövalinnasta, jossa käydään läpi rekrytointiprosessia, henkilöstövalinnan onnistumista, uuden työntekijän sopeutumista organisaatioon sekä virheratkaisuja henkilöstövalinnoissa. Tutkimusosiossa kerrotaan tutkimuksen toteuttamisesta, tuloksista, johtopäätöksistä sekä lopuksi pohditaan työn onnistumista ja esitetään jatkotutkimuskohteita.

Tutkimus toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena. Haastattelumenetelmänä käytettiin teemahaastattelua, joka toteutettiin yksilöhaastatteluna. Tutkimuksessa haastateltiin yhteensä kuuden yrityksen edustajaa aikavälillä 11.9.–13.10.2015. Haastattelut toteutettiin yritysten tiloissa tai Skype-palvelun välityksellä.

Tämän tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että alalla toimivien yritysten organisaatiokulttuurin ja henkilöstövalintojen yhteyttä ei voida yleistää säännönmukaisesti. Voidaan kuitenkin todeta, että tutkimukseen osallistuneissa yrityksissä kulttuurin tunnistaminen vaihtelee suuresti ja henkilöstövalinnoissa painotetaan vahvaa ammatillista osaamista ja halua oppia, mutta ratkaisevana valintakriteerinä on useimmiten henkilön asenne. Työntekijöiden tulee todella motivoituneita ja heidän tulee kehittää itseään aktiivisesti. Organisaatiokulttuurilla on vähintäänkin piilevä merkitys jokaisen tähän tutkimukseen osallistuneen yrityksen henkilöstövalinnassa, sillä kyseisen työn koetaan olevan useimmille työntekijöille elämäntapa ja elämäntavoista on nähtävillä ihmisten henkilökohtaiset arvostuksen kohteet.

Asiasanat: organisaatiokulttuuri, yrityskulttuuri, henkilöstön valinta, tieto- ja viestintätekniikka

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Economics

Author: Minna Linatti

Title of thesis: The impact of organizational culture on personnel selection: Case study in the field of ICT

Supervisor: Jaana Kuusipalo

Term and year when the thesis was submitted: Autumn 2015 Number of pages: 75 + 1

Cultural correspondence is often in connection with being successful or unsuccessful at work. When an employee coincides with the organization's culture they appreciate their job and working environment, and identify with the organization's values. The subject of this thesis started to form while working for a private employment agency as an intern. I became interested in the matters of the decision-making process of personnel selection. The ICT-sector is a branch of current interest and the sector employs a great number of professionals in Finland. The commissioner of this thesis is Boreacon, which specializes in the field of management consulting. The aim of this thesis is to examine the organizational culture of companies in the field of ICT and the decisive factors of personnel selection. The aim is to gain a deeper understanding and expertise in the sector-specific cultural characteristics, as well as the criteria of the personnel selection.

The theoretical framework includes as follows: the meaning of organizational culture and how to understand cultures consummately, the segments of management of an organizational culture, recruitment process, adapting into a culture as a new employee and unsuccessful decisions of personnel selection. The research part contains information about the research, the research process, the consideration of the reliability and ethicalness of this thesis, the results and conclusions. This thesis is summarized with my own thoughts on the subject and consideration of further research options.

This research is conducted by using a qualitative research method as a case study. The interview method used was a theme interview actualized by interviewing six separate representatives from the companies of this research. The interviews were held during the time of 11th September and 13th of October 2015.

Based on the results of this research the conclusion is there is no consistent correlation between the culture of companies and the criteria of personnel selection in this field of business. It may be noted, even though, the recognition of organizational culture varies greatly within the companies in this research, they all emphasize professional skills and eagerness to learn as a primal matter, even though the determinant matter of the decision making, most often is the proper mindset of the person. Employees working in the companies of this research must be highly motivated and eager to develop their knowledge. However, the impact of organizational culture on the personnel selection is important even though it might be unconsidered in some companies of this research. Working in this field of business is a way of life and lifestyle generally correlates one's personal values.

Keywords: organizational culture, corporate culture, personnel selection, information and communication technologies (ICT)

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	7
2	ORGANISAATIOKULTTUURI	9
2.1	Organisaatiokulttuuri –mitä se on?	9
2.2	Organisaatiokulttuurin ymmärtäminen eri tasojen kautta	11
2.3	Neljä merkittävää organisaatiokulttuurin muotoa	12
2.4	Kaupankäynti- ja Giftwork-kulttuurit	14
3	ORGANISAATIOKULTTUURIN JOHTAMINEN.....	15
3.1	Kulttuuristrategia	15
3.2	Giftwork-kulttuurin johtaminen 9 osa-alueen kautta	16
3.3	Kulttuuristrategian vaikutus liiketoimintaan	18
4	HENKILÖSTÖVALINTA.....	22
4.1	Rekrytointiprosessi	22
4.2	Onnistunut henkilövalinta	24
4.3	Uuden henkilön sopeutuminen organisaatiokulttuuriin	25
4.4	Virheratkaisut henkilövalinnassa	26
5	TUTKIMUS	27
5.1	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys	27
5.2	Tutkimusprosessi	28
5.3	Tutkimuskohteet	31
6	TULOKSET.....	33
6.1	Organisaatiokulttuurin käsite	34
6.2	Yrityksen arvot ja organisaatiokulttuuri	35
6.3	Organisaatiokulttuurin johtaminen	41
6.3.1	Viestiminen, kuunteleminen ja välittäminen	41
6.3.2	Innostaminen ja kehittäminen	45
6.3.3	Kiittäminen ja palkitseminen.....	48
6.4	Rekrytinnin lähtökohdat ja valintakriteerit	50
6.5	Valintaprosessi	55
6.6	Henkilöstövalintojen onnistuminen	57
7	JOHTOPÄÄTÖKSET	61
7.1	Arvot ja organisaatiokulttuuri	62

7.2	Organisaatiokulttuurin johtamisen osa-alueet.....	64
7.3	Henkilöstövalinnan lähtökohdat.....	66
7.4	Onnistunut henkilövalinta	67
7.5	Organisaatiokulttuurin vaikutus henkilöstövalintaan	68
8	POHDINTA.....	70
	LÄHTEET.....	73
	LIITTEET	76

1 JOHDANTO

Kulttuurillisesta yhteensopivuudesta puhutaan usein työssä menestymisen tai epäonnistumisen yhteydessä. Kun työntekijä soveltuu organisaation kulttuuriin hän pitää työstään, työyhteisöstään ja samaistuu organisaation arvoihin. Mikäli työntekijä ja organisaatio eivät sovi kulttuurillisesti yhteen, seuraa pettymys niin työntekijälle kun työyhteisöllekin. Yrityksissä voidaan puhua organisaatiokulttuurista ja se koetaan tärkeäksi, mutta sen todellista merkitystä tai vaikutusta liiketoimintaan ei välttämättä tunneta. Millainen henkilö yrityksen tulisi valita?

Opinnäytetyöni aiheen valinta lähti liikkeelle ollessani ammattiharjoittelussa henkilöstöpalveluita tarjoavassa yrityksessä. Alan liiketoiminnalle on elintärkeää pystyä tekemään onnistuneita henkilöstövalintoja. Tutustuessani työhön huomasin, että asiakkaat saattavat tehdä yllättäviäkin valintoja työnhakijoiden suhteen. Kiinnostuin siitä, millaisten tekijöiden perusteella valinnat viimekädessä tehdään. Yleinen käsitys on, että hakijan täytyy sopia yrityksen yhteisöön ja tästä lähti ajatus tutkia organisaatiokulttuuria. Opinnäytetyön toimeksiantajana on Boreacon Oy, jonka toimialana on liikkeenjohdon konsultointi. Muotoilimme aiheita yhdessä toimeksiantajan kanssa, ja koska heidän asiakkaina on muun muassa ICT-alan yrityksiä, valikoitui ala myös tähän tutkimukseen. ICT-alalla tarkoitetaan tieto- ja viestintäteknologia-alaa.

Suomessa uskotaan, että ICT-toimiala Oulussa on loppunut, mutta todellisuudessa alalla on tapahtunut vasta ensimmäinen murros. Vaikka Nokian tapaus koskettikin noin 3000 alan ammattilaista, ovat lähes kaikki heistä jo työllistyneet uudelleen. Työllisyyttä ovat lisänneet noin 300 alan startup-yritystä sekä kansainväliset ja kotimaiset yritykset, joista 14 on viimeisen vuoden aikana aloittanut uuden tuotekehitysyksikön Oulussa. Oulun alueen menestyminen perustuu merkittäviin tuotekehityspanostuksiin sekä tutkimus- ja opetustoimintaan Oulun Yliopiston, Oulun ammattikorkeakoulun ja VTT:n kanssa. ICT-toimiala työllistää Suomessa tällä hetkellä yli 12 000 henkilöä ja kasvun odotetaan olevan useita satoja työntekijöitä vuodessa. Alan huippuosaajista on tälläkin hetkellä pula Oulun alueella. (Mustonen 2015, sähköpostiviesti 15.10.2015; Mustonen 2015, keskustelu 19.10.2015.) Oulun tavoitteena on, kaikista vastoinkäymisistään huolimatta, nousta kansainvälisesti johtavaksi informaatioteknologia-alan yritysten ja tutkimusten yhteenliittymäksi (Digikokous oikeassa paikassa 2015).

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tutkia ICT-alan yritysten organisaatiokulttuuria ja selvittää miten se vaikuttaa henkilöstövalintoihin. Toimeksiantajan näkökulmasta tavoitteena on saada syvempää ymmärrystä ja osaamista alan toimintatavoista. Opinnäytetyön tarkoituksena ei ole asettaa tutkittavia yrityksiä arvojärjestykseen, vertailla niitä toisiinsa suoraviivaisesti tai asettaa ennakko-oletuksia tutkittavasta aiheesta.

Opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä käsitellään organisaatiokulttuuria sekä organisaatiokulttuurin johtamista ja sen vaikutusta liiketoimintaan. Toisessa osuudessa käsitellään henkilöstön valitsemista. Tutkimusosiossa kerrotaan tutkimusmenelmästä sekä kuvataan tutkimusprosessi. Tulokset ja johtopäätökset -osioissa kuvataan tutkimuksen tulokset ja niiden avulla johtopäätökset teoreettiseen viitekehykseen linkitettyinä. Lopuksi pohditaan opinnäytetyön onnistumista sekä mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

2 ORGANISAATIOKULTTUURI

Kulttuuri syntyy ryhmissä joissa on yhteistä historiaa ja yhteisiä kokemuksia. Organisaatiotasolla tällaisia ryhmiä ovat esimerkiksi osastot, tiimit, organisaatioyksiköt ja organisaation eri hierarkiatasot. Yksilö käyttäytyy eri tavalla eri kulttuurisissa ympäristöissä, eikä käyttäytymistä tule tarkastella yksilön persoonallisuuden, vaan ryhmän kulttuurin kautta. (Schein 2001, 28.) Kulttuurin tehtävä organisaatiossa on asettaa rajoja, joilla se erottuu toisista organisaatioista. Kulttuuri ilmaisee organisaation identiteettiä sekä ohjaa sen jäsenten asenteita ja käyttäytymistä. Kulttuuri on sosiaalisesti yhdistävä tekijä joka luo normeja sille, mitä sen jäsenten tulee sanoa ja tehdä. (Robbins 2001, 515.)

Organisaatioissa kulttuuri ja johtajuus kulkevat käsi kädessä, sillä samalla kun johtajat rakentavat organisaatiota, he luovat myös organisaatiokulttuuria. Kulttuurin ymmärtäminen on välttämätöntä johtajille, mutta olisi tärkeää, että kaikki voisivat ymmärtää organisaatiokulttuurin merkityksen. (Schein 1992, 15.) Kulttuuri vaikuttaa yrityksen strategiaan ja päämäärään sen johdon edustamien ajatusmallien ja arvojen kautta (Schein 2001, 29). Organisaation strategian on siis oltava samassa linjassa kulttuurin kanssa, sillä ristiriitatilanteissa ”yrityskulttuuri syö strategian lounaaksi” (Rossi 2012, 12).

Yrityksen kulttuuri vaikuttaa esimerkiksi asiakassuhteisiin, ulkoiseen työnantajamielikuvaan ja henkilöstöön. Kulttuuri joko vetää asiakkaita ja parhaita potentiaalisia työntekijöitä puoleensa tai ajaa niitä pois. Työntekijät ovat joko innovatiivisia ja tuotteliaita tai yrittävät vain selvitä työpäivästä. Kulttuuri kehittyy koko ajan huolimatta siitä, onko sitä tietoisesti määritelty. (Rhoades & Sheperdson 2011, 17–18.) Jos johtajat eivät ole tietoisia luomastaan kulttuurista, alkaa kulttuuri johtamaan organisaatiota (Schein 1992, 15). Organisaatiokulttuurin johtamisesta ja yrityksen strategian yhteensovittamisesta kerrotaan lisää luvussa 3.

2.1 Organisaatiokulttuuri –mitä se on?

Organisaatiotasolla kulttuurin käsite sekä merkitys aiheuttavat helposti hämmennystä, sillä organisaatiot eivät itsessäänkään ole täysin yksiselitteisiä. Useimmilla ihmisillä on ymmärrys siitä, mitä kulttuuri on, mutta sen selittäminen käsitteellisesti koetaan hankalaksi.

Organisaatiokulttuurista puhuttaessa todetaan usein, että se on olemassa ja sen vaikutukset koetaan tärkeiksi, mutta käsitykset siitä mitä se todella on, ovat hyvin erilaisia. (Schein 1992, 7–8.)

Sanalla kulttuuri on useita merkityksiä ja mielleyhtymiä. Aikoinaan kulttuuri-käsitettä on käytetty tarkoittamaan henkilöitä, jotka ovat olleet hyvin sivistyneitä. Antropologit puolestaan ovat käyttäneet käsitettä kuvamaan eri yhteiskunnissa syntyneitä tapoja ja rituaaleja. Viimeisimpien vuosikymmenien aikana käsitettä on käytetty myös organisaatiossa viitattaessa organisaatiossa vallitsevaan ilmapiiriin ja käytäntöihin sekä sen omaksumiin arvoihin ja uskomuksiin. (Schein 1992, 3, 7.)

Kulttuurin käsittämiseksi on olemassa useita lähestymistapoja. Organisaatiokulttuurista puhuttaessa voidaan kulttuuri käsittää asioina, jotka yhdistävät tiettyä ihmisryhmää. Edgar H. Schein (1992, 8–10) jakaa ryhmiä yhdistävät tekijät kymmeneen osa-alueeseen:

1. Ryhmässä muodostuu havaittavissa olevia käyttäytymismalleja, kuten kieli, ryhmässä kehittyneet tavat ja perinteet sekä rituaalit.
2. Ryhmässä muodostuu normeja, eli sääntöjä, jotka juurtuvat standardeiksi sekä arvoiksi työyhteisöissä.
3. Ryhmä omaksuu esitetyt arvot ja periaatteet ja pyrkii saavuttamaan ne toiminnassaan.
4. Ryhmässä vallitsee käytäntöjä ja ideologisia periaatteita, jotka ohjaavat toimintaa organisaation eri sidosryhmiä (esimerkiksi osakkeenomistajat, asiakkaat, työntekijät) kohtaan.
5. Ryhmässä vallitsevat säännöt, jotka uusien työntekijöiden tulee oppia tullakseen hyväksytyksi työyhteisöön.
6. Ryhmän ilmapiiri välittyy siitä, miten sen jäsenet kommunikoivat toisilleen tai asiakkailleen.
7. Ryhmässä vallitsee sisäisiä erityiskompetensseja, jotka jakaantuvat työyhteisössä hiljaisena tietona.
8. Ryhmä jakaa kognitiivisen viitekehyksen, joka ohjaa käsityksiä, ajatustapoja sekä kieltä ja joka opetetaan työyhteisön uusille jäsenille pian ryhmään liittymisen alussa.
9. Ryhmällä on muotoutunut oma kieli, jota he käyttävät kommunikoidessaan toistensa kanssa.
10. Ryhmälle on kehittynyt symbolisia ajatuksia, tunteita ja mielikuvia, joilla he luonnehtivat itseään tietoisesti tai tiedostamatta. Nämä ilmenevät esimerkiksi fyysisen työympäristön rakenteissa sekä aineellisissa esineissä.

2.2 Organisaatiokulttuurin ymmärtäminen eri tasojen kautta

Organisaation täytyy tuntea ja ymmärtää omaa kulttuuriaan, jotta se pystyy tunnistamaan vahvuutensa ja heikkoutensa ja jotta se pystyy tekemään todenmukaisia arvioita yrityksen sisäisistä ja ulkoisista tekijöistä strategisia ratkaisujaan varten. Organisaation kulttuurin tutkimiseen ja sen paljastamiseen sisältyy tiettyjä riskejä ja ongelmia, jotka tulee huomioida. Organisaatiokulttuuria ei tule tutkia tai määritellä liian pintapuolisesti, sillä johtopäätökset voivat olla virheellisiä ja antaa organisaation johdolle väärää tietoa päätöksenteon pohjalle (Schein 1992, 195–196). Organisaatiokulttuuria tutkittaessa tulee tietää, että kulttuuri on pysyvää sekä syvä ja laajalle levinnyt tekijä organisaatioissa (Schein 2001, 41).

Organisaatiokulttuuri sisältää eri tasoja, joita analysoimalla voi oppia ymmärtämään sen merkitystä organisaatioissa. Organisaatiokulttuurin tasoja ovat artefaktit, arvot ja perusoletukset. Artefaktit ovat organisaatioissa ihmisten synnyttämiä näkyviä rakenteita ja prosesseja, tapoja tehdä ja toimia. Artefaktien perusteella voidaan nähdä, että erilaisia kulttuureja on olemassa sekä havainnoida vallitsevaa kulttuuria. Niiden perusteella ei kuitenkaan tule tulkita toiminta- ja käyttäytymismallien todellisia merkityksiä. (Schein 2001, 30–31.)

Kulttuurin seuraavalle tasolle, arvoihin, voidaan päästä esittämällä kysymyksiä ja keskustelemalla organisaation jäsenten, eli informanttien, kanssa. Informanteilta saatua tietoa pidetään luotettavana ja merkittävänä organisaatiokulttuurin tutkimisen kannalta. Heiltä voidaan saada tietoa esimerkiksi siitä miksi heidän tapansa toimia ovat tietynlaisia. Keskustelemalla informanttien kanssa voidaan huomata, että kaksi artefakteiltaan täysin erilaista yritystä voivat edustaa samoja ilmaistuja arvoja. Näiden tietojen perusteella voi tuntua houkuttelevalta järjestää kulttuurit tiettyihin luokkiin, mutta todellisuudessa ne voivat luoda väärä johtopäätöksiä. Organisaatiokulttuuria ei tälläkään tasolla voi ymmärtää täydellisesti, vaan täytyy päästä yhä syvemmälle. (Schein 2001, 32, 43.)

Kulttuurin syvimmän tason, perusoletusten, ymmärtämiseksi täytyy tutkia organisaation historiaa sekä tekijöitä, joiden avulla se on menestynyt liiketoiminnassaan. Organisaation perustajat tai johtajat ovat omien arvojensa, uskomustensa ja toimintamalliensa kautta oppineet, miten organisaatio menestyy. Näistä arvoista, uskomuksista ja toimintamalleista muodostuu yhteisen oppimisen tuloksena organisaatiokulttuurin ydin. Kulttuurin ytimen muodostavat tekijät ovat sen

jäsenille itsestään selviä, mutta tiedostamattomiksi muodostuneita asioita, jotka täytyy tuoda esille, jotta kulttuuria voidaan ymmärtää. (Schein 2001, 34–35.)

Kulttuuri on siis organisaation jäsenten oppimien asioiden summa. Se on kaikkien opittujen asioiden, ajatusten, havaintojen ja tunteiden yhteenkertymä siitä, mitä organisaation menestyksen taustalla piilee. Syvimmällä tasolla kulttuuri on näkymättömissä organisaation jäsenten mentaliteeteissa niin, etteivät he pysty suoraan selittämään käyttäytymistään. Kulttuurin ymmärtämiseksi vaaditaan prosessi, jossa havainnoidaan näkyviä artefakteja ja keskustellaan organisaation jäsenten kanssa. On oleellista ymmärtää, että organisaatiokulttuuri on luonteeltaan oikea tai väärä vain suhteessa sen toiminnan tarkoitukseen ja toimintaympäristöön. (Schein 2001, 36, 40.)

2.3 Neljä merkittävää organisaatiokulttuurin muotoa

Organisaatiokulttuuri on laaja ulottuvuus, johon vaikuttavat monimutkaiset, laaja-alaiset ja moniselitteiset, toisiinsa liittyvät tekijät. Organisaatiokulttuuria ei voida rajata tarkasti, mutta tärkeimpien ulottuvuuksien rajaamiseksi ja niihin keskittymiseksi voidaan käyttää teoreettista viitekehystä. Mikään viitekehys ei ole kaikenkattava tai täysin oikea. Hyvä viitekehys perustuu empiiriseen näyttöön ja kuvaa todellisuutta paikkansapitävästi, yhdistäen eri ulottuvuudet. (Cameron & Quinn 1999, 29.)

Kim S. Cameron ja Robert E. Quinn (1999, 31–32) ovat jakaneet organisaatiokulttuurit neljään eri luokkaan siten, että jokainen alue edustaa erilaisia, vastakohtaisia olettamuksia ja arvoja (ks. kuvio 1.). Nämä neljä kulttuurin luokkaa ovat hierarkiakulttuuri (hierarchy), kaupankäyntikulttuuri (market), klaanikulttuuri (clan) ja ad hoc -kulttuuri (adhocracy).



KUVIO 1. Vastakkaisten arvojen viitekehys (mukaillen Cameron & Quinn 1999, 32)

Hierarkiakulttuuri. Hierarkiaa ja byrokratiaa pidettiin 1960-luvulle asti ihanteellisimpana organisaatiomuotona, sillä hierarkkisen toimintatavan todettiin johtavan vakaisiin, vaikuttaviin ja johdonmukaisiin palveluihin ja tuotteisiin. Hierarkkinen organisaatiokulttuuri on luonteeltaan muodollista ja toimintaohjeet määräävät miten yrityksessä toimitaan. Viralliset säännöt ja käytännöt määrittävät organisaatiota, sillä sen toiminnan halutaan olevan sujuvaa ja mutkatonta. Pitkällä tähtäimellä toiminta on vakaata, ennakoitavaa ja johdonmukaista. (Cameron & Quinn 1999, 33–34.)

Kaupankäyntikulttuuri. Tulosorientoitunutta organisaatiokulttuuria, jossa toimintaa ohjataan kohti tuottavuutta, tuloksia ja liikevoittoa voidaan nimittää kaupankäyntikulttuuriksi. Tällaisissa kulttuureissa halutaan kehittyä koko ajan ja johtajat ovat vaativia ja ankaria. Kaupankäyntikulttuurissa toiminnan painotus suuntautuu yrityksen ulkoisia sidosryhmiä kohtaan sisäisten suhteiden painottamisen sijaan. Kulttuurissa korostetaan voittamista, kilpailukykyä sekä tuottavuutta ja menestyminen määritellään markkinaosuuksien kautta. (Cameron & Quinn 1999, 35–36.)

Klaanikulttuuri. Klaanikulttuurille olennaisia piirteitä ovat yhteiset arvot, päämäärät, yhteenkuuluvuus, osallistuminen ja me-henki. Työntekijät sitoutetaan voimakkaasti organisaatioon ja kulttuureissa vallitsee ystävällinen työilmapiiri ja ajatus ”toisesta perheestä” työpaikalla. Organisaatiot toimivat tiimityöllä ja jäseniä yhdistää uskollisuus ja sitoutuneisuus ja he jakavat

paljon itsestään työyhteisön kesken. Klaanikulttuureissa menestystä mitataan suhteessa ryhmän sisäiseen ilmapiiriin ja suhtautumiseen ihmisiin. (Cameron & Quinn 1999, 36, 38.)

Adhoc-kulttuuri. Neljäs organisaatiokulttuurin muoto toteutuu usein aloilla, joissa tuotetaan uusia tuotteita ja palveluita. Adhoc-kulttuurin ajatusmallina menestykselle ovat innovatiivisuus ja toimiminen edelläkävijänä. Kulttuurille ominaista on dynaaminen, yrittäjä-henkinen ja luova työympäristö, jossa otetaan riskejä ja ollaan avoimia muutokselle ja uusille haasteille. Johtajuus adhoc-kulttuureissa on visionääristä, innovatiivista ja riskiperusteista. (Cameron & Quinn 1999, 38, 40.)

2.4 Kaupankäynti- ja Giftwork-kulttuurit

Organisaatiokulttuurit voidaan jakaa myös kahteen ääripäähän, kaupankäyntikulttuureihin ja Giftwork-kulttuureihin. Organisaatiot sijoittuvat useimmiten jonnekin näiden kahden kulttuurin välille ja eri kulttuurilliset osa-alueet voivat sijaita eri tasoilla. Kaupankäyntikulttuureja leimaa tavanomaisuus ja persoonattomuus sekä minimi vaivannäkö vuorovaikutustilanteissa. Kaupankäyntikulttuureissa asiat voivat sujua hyvin, mutta osapuolille ei jää mieleen mitään erityistä kanssakäymisistä. Kaupankäyntikulttuureissa minimoidaan organisaation potentiaali kaikilla kulttuurin tasoilla niin, että myös tulos voi painua matalammalle tasolle, kuin minne sen olisi mahdollista nousta. (Rossi 2015, 32–33, 36.)

Giftwork on laaja-alainen, koko organisaatiolle ominainen tapa toimia. Giftwork-kulttuureiden periaatteena on ylittää toisen osapuolen odotukset erilaisissa vuorovaikutustilanteissa. Tällaisia tilanteita ovat esimerkiksi ajan käyttäminen ja vaivan näkeminen toisen osapuolen hyväksi sekä huomion osoittaminen ja huolehtiminen toisista ihmisistä. Giftwork-kulttuuria leimaa maksimoiva toimintaperiaate. Kun organisaation johto toimii Giftwork-periaatteen mukaan työntekijöitään kohtaan, se lisää samalla työntekijöiden Giftwork-ajattelua sekä -tekoja ja vahvistaa luottamusta osapuolten välillä. Giftwork-kulttuureissa organisaation työntekijöitä kohdellaan vastuunsa kantavina henkilöinä, joille tarjotaan mahdollisuudet toteuttaa itseään, sekä kasvaa ja onnistua työssään. (Rossi 2015, 35–36.) Lisää Giftwork-kulttuurillisista toimintaperiaatteista kerrotaan luvussa 3.2.

3 ORGANISAATIOKULTTUURIN JOHTAMINEN

3.1 Kulttuuristrategia

Menestyneimmissä yrityksissä organisaatiokulttuuria rakennetaan ja johdetaan tietoisesti ja yritysten strategiana pidetään vahvaa organisaatiokulttuuria. Organisaatiokulttuurin merkitys jakaa yritysten johtoryhmien ajatusmallit kahteen osaan. Toiset yritykset näkevät organisaatiokulttuurin merkityksen itsestään selvänä menestystekijänä kun taas osa yrityksistä kokee sen täysin merkityksettömäksi. Organisaatiokulttuurin johtamiseen tulee kiinnittää huomiota, jotta henkilöstön ja koko organisaation täysi potentiaali saadaan käyttöön. Vahva organisaatiokulttuuri tuottaa parempia taloudellisia tuloksia, kun työntekijöiden suorituksista johdetaan oikein ja heille annetaan hyvät edellytykset menestyä. (Rossi 2012, 17, 20–21.)

Suomen Great Place to Work:in omistajan ja hallituksen puheenjohtajan sekä Kulttuuristrategia-kirjojen (2012, 2015) kirjoittaja Asta Rossin mukaan menestyksekkäällä kulttuuristrategialla on viisi ominaisuutta (2015, 22):

1. "Kulttuuria johdetaan, se ei vaan tapahdu"
2. "Yritystä johdetaan sen kulttuurin avulla"
3. "Yrityksen kulttuuri ja strategia on integroitu tiukasti yhteen"
4. "Kulttuurin avulla johtaminen on voimallisempaa kuin persoonajohtaminen"
5. "Kulttuuri ulottuu yrityksen sisältä ulkomaailmaan".

Organisaation johdon tehtävä on määritellä, miten organisaatiossa halutaan toimia ja työskennellä ja johtaa nämä tavat koskemaan koko organisaatiota sekä toimia itse näiden tavoitteiden mukaisesti. Johdon tulee huolehtia siitä, että organisaation kulttuuria vahvistetaan ja johdetaan järjestelmällisesti ja päätökset tehdään arvioiden, vahvistavatko ne organisaatiossa tavoiteltua kulttuuria vai ei. Organisaation johtamista tulee lähestyä siltä kannalta, miten yrityksessä halutaan toimia. Toissijaista on määritellä mitä halutaan ja pystytään tekemään. Johtajien tulee käyttää aikaa kulttuurin johtamiseen esimerkiksi valmentamalla esimiehiä ja osallistumalla työntekijöidensä tavanomaisiin työtehtäviin ja asiakastapaamisiin. Johtajien tulee myös muistaa huomioida kulttuuristrategian mukaiset teot toivotunlaisen kulttuurin vahvistamiseksi. (Rossi 2015, 22–24.)

Organisaatiokulttuurin ja yrityksen strategian yhteensovittaminen ovat kulttuuristrategian lähtökohtia. Kun tehdään yrityksen strategiavalintaa, on tärkeintä selvittää, minkälaisen kulttuurin avulla strategiaa lähdetään toteuttamaan. Organisaatiokulttuuri ja strategia eivät ole erillisiä johdettavia asioita, vaan organisaatiokulttuurin mukaan toimiminen toteuttaa itsessään yrityksen strategiaa. Työntekijän ei tulisi koskaan joutua tilanteeseen, jossa hän joutuu valitsemaan toimintatapansa organisaatiokulttuurin ja yrityksen strategian väliltä, sillä tällaisissa tilanteissa, jälleen kerran, ”yrityskulttuuri syö strategian lounaaksi”. (Rossi 2015, 24–25.)

Organisaatiokulttuuri tulisi rakentaa niin, että se ohjaa työntekijöiden toimintaa silloinkin, kun johtaja ei ole läsnä. Johtaja voi luoda kulttuurin, jossa työntekijät voivat itse tehdä päätöksiä ja siten ohjata yrityksen toimintaa valittuun suuntaan. Tällainen kulttuuri itsessään johtaa organisaatiota paremmin kuin yksi henkilö, sillä osallistaminen synnyttää onnistumisia, mikä taas vahvistaa organisaatiokulttuuria. Yritykset, joita johdetaan kulttuuristrategian kautta, eivät kärsi johtajanvaihdoksista samoin kuin yritykset, joita johdetaan byrokraattisesti. Kun työntekijät voivat kokea vaikuttavansa organisaation toimintaan omalla tekemisellään, he näkevät sekä oman työnsä, että yrityksen merkityksen laajemmin. Tällaisissa yrityksissä välitetään ja huolehditaan työntekijöistä, mikä johtaa siihen, että vastaava kohtelu välittyy myös työntekijöiltä asiakkaille sekä muualle yhteiskuntaan. (Rossi, 25–27.)

3.2 Giftwork-kulttuurin johtaminen 9 osa-alueen kautta

Tietyt johtamisen erityispiirteet rakentavat Giftwork-kulttuuria. Tällaisia erityispiirteitä ovat moninaisuus, omaleimaisuus, kattavuus, inhimillisyys ja kokonaisvaltaisuus. Näiden johtamisen erityispiirteiden kautta voidaan analysoida kulttuurin tilaa ja kehittää sitä kohti Giftwork-ajattelua. (Rossi 2015, 38, 40.) Lisätietoa Giftwork-kulttuurista löytyy luvusta 2.4.

Organisaatiokulttuurin tulisi näkyä yrityksen toiminnassa ja käytänteissä, esimerkiksi johtamisessa, viestinnässä ja yrityksen toimitiloissa mahdollisimman moninaisesti, jotta voidaan puhua kokonaisvaltaisesta organisaatiokulttuurista. Vahvalla organisaatiokulttuurilla on omaleimaisia, yrityksen identiteettiä ja persoonaa kuvastavia toimintatapoja ja käytänteitä. Vahvaa organisaatiokulttuuria rakentaa koko henkilöstö ja se näkyy yrityksestä ulos aina asiakkaille ja muualle yhteiskuntaan asti. Giftwork-kulttuureita luodessa huomioidaan inhimillisyys ja

vuorovaikutuksen merkitys ratkaisuja tehtäessä. Kulttuurin johtamisessa otetaan huomioon kokonaisuus siten, että organisaation arvot, missio ja käytänteet tukevat toisiaan ja organisaatiokulttuuria. (Rossi 2015, 38–39.)

Menestyksekkäissä organisaatioissa johtaminen eroaa tavanomaisista organisaatioista yhdeksän eri johtamisen teeman suhteen. Nämä teemat ovat valitseminen, viestiminen, kuunteleminen, välittäminen, innostaminen, kehittäminen, kiittäminen, juhlistaminen ja jakaminen. Näiden osa-alueiden tietoinen johtaminen rakentaa vahvaa organisaatiokulttuuria ja menestyksekkäimmissä organisaatioissa näitä osa-alueita johdetaan Giftwork-ajattelun mukaisesti. (Rossi 2015, 37.)

Valitseminen. Työntekijävalinta on erityisen merkittävä organisaatiokulttuuria määrittävä tekijä. Giftwork-kulttuurin pohjalta työntekijöiksi valitaan henkilöitä, joiden arvot kohtaavat yrityksen arvojen kanssa. Työntekijöiden halutaan kasvavan yrityksen mukana, joten valinta kohdistetaan sellaisiin henkilöihin, joille voidaan tarjota mahdollisuus kehittyä sekä ammatillisesti, että henkilöinä. Menestyneissä organisaatioissa työntekijät asetetaan asiakkaiden edelle ja toimintaa johdetaan heidän kokemustensa kautta. Tällainen johtamismalli sitouttaa työntekijöitä yritykseen ja saa heidät tuntemaan itsensä arvostetuiksi, mikä puolestaan houkuttelee lisää asiakkaita yritykselle. (Rossi 2015, 61–62.)

Viestiminen, kuunteleminen ja välittäminen. Giftwork-kulttuureille on olennaista, että työntekijöiden halutaan ymmärtävän avoimen viestinnän kautta, kuinka he itse voivat vaikuttaa yrityksen menestykseen. Viestintä tulee nähdä pelkästään tiedon jakamista moninaisempana asiana, sillä tiedon jakaminen on vain ensimmäinen taso. Toisella tasolla viestiminen on kuuntelemista ja keskustelemista henkilöstön kanssa sekä heidän kysymyksiinsä vastaamista. Kolmannella tasolla viestiminen on osallistumista, henkilöstön ideoiden huomioimista ja palautteen antamista. Johdon henkilökohtainen viestintä kaikilla tasoilla edistää avointa viestimisen kulttuuria organisaatioissa. (Rossi 2015, 118–119.)

Työntekijöiden tulee pystyä lähestymään ja antamaan palautetta sekä kertoa huolenaiheistaan avoimesti organisaation johdolle. Johdon tulee aktiivisesti ottaa huomioon työntekijöidensä ajatukset ja ehdotukset kaikissa päätöksissään. Johtaminen tulisikin nähdä palveluammattina, jossa tärkein tehtävä on tukea ja auttaa henkilöstöä onnistumaan. (Rossi 2015, 149–151.) Organisaation tulisi tarjota erilaisia palveluita henkilöstölle helpottamaan ja tasapainottamaan heidän erilaisia elämäntilanteitaan. Tällaisia palveluita tai käytänteitä voivat olla esimerkiksi liukuva

työaika, mahdollisuus etätööhön sekä erilaiset vakuutukset ja työterveyshuollon käyttömahdollisuudet. Tällaisten mahdollisuuksien tarjoamiset ovat tärkeitä arvovalintoja, jotka vaikuttavat positiivisesti myös yritysten tulokseen. (Rossi 2015, 224, 226.)

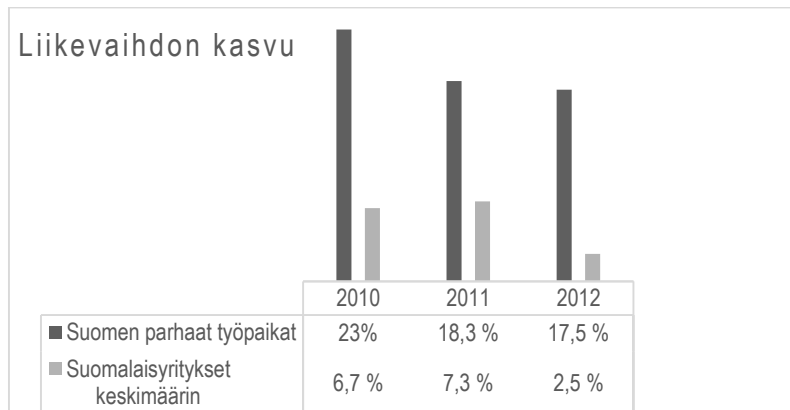
Innostaminen ja kehittäminen. Organisaatioiden henkilöstön on olennaista ymmärtää oman työnsä merkitys suuremmassa mittakaavassa, jotta yritys voi menestyä. Henkilöstöä tulee innostaa toimimaan organisaatiokulttuuria ja organisaation arvoja vahvistavalla tavalla, mikä johtaa haluun sitoutua yrityksen missioon ja tehdä parhaansa toteuttaakseen sitä. Johdon tulee luottaa työntekijöihinsä, heidän osaamiseensa ja kykyyn toimia parhaalla mahdollisella tavalla. Johdon tehtävä on auttaa työntekijöitä löytämään ja käyttämään heidän täysi potentiaalinsa. Luottamus synnyttää uusia ideoita ja ratkaisuja, mikä taas johtaa erinomaiseen asiakaspalveluun. (Rossi 2015, 89–91.) Organisaatioissa tulee luoda kulttuuria, jossa henkilöstö voi kehittyä kokonaisvaltaisesti omien taitojen sekä kiinnostuksenkohteiden puitteissa. Työntekijöiden taitoja ja kehittymiskohteita tulisi soveltaa yhdenmukaiseksi organisaation strategian kanssa, jolloin johtamistyö painottuu liiketoiminnan kehittämiseen ja kasvattamiseen. (Rossi 2015, 194, 197.)

Kiittäminen ja palkitseminen. Johdon suhdetta henkilöstöön tulee lähestyä arvostuksen näkökulmasta, sillä he ovat merkittävän tekijä organisaation menestyksen taustalla. Henkilöstöä tulee muistaa palkita hyvästä työstä säännöllisesti ja vaihtelevin tavoin, ja heidän tulee pystyä luottamaan siihen, että hyvin tehty työ huomataan. (Rossi 2015, 171, 173.) Menestyneimmissä organisaatiokulttuureissa juhlistetaan pieniäkin onnistumisia erilaisin tavoin. Pientenkin saavutusten juhlistaminen on palaverien kaltainen, kiinteä osa työntekeä, joka vahvistaa menestymisen kulttuuria. Juhlistamisen tarkoituksena on lisätä yhteenkuuluvuutta ja vahvistaa onnistumisen tunteita. (Rossi 2015, 251–252.) Menestyneissä organisaatiokulttuureissa henkilöstöä halutaan palkita anteliaasti eri tavoin ja erinäisistä syistä. Palkitsemisen nähdään kuuluvan henkilöstölle luonnollisesti, sillä he ovat organisaation menestyksen taustalla. Reilu työntekijöiden palkitseminen vaikuttaa yhä parempiin taloudellisiin tuloksiin. (Rossi 2015, 276–277.)

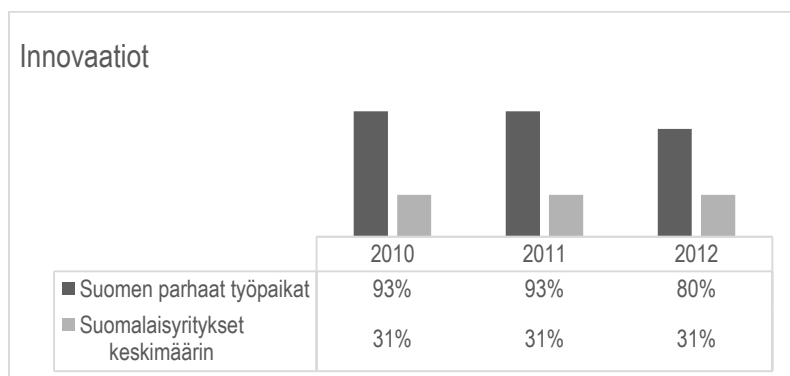
3.3 Kulttuuristrategian vaikutus liiketoimintaan

Organisaatiokulttuurin kautta johdetut yritykset kasvattavat liikevaihtoaan nopeammin kuin suomalaisyrityksen keskimäärin, vaikka liikevaihdon kasvu yleisellä tasolla on hidastunut (ks. kuvio

2.). Samat organisaatiot tuottavat myös uusia palveluita ja tuotteita (innovaatioita) enemmän, kuin suomalaiset yritykset keskimäärin. Kuviosta 3. nähdään, että suurin osa Suomen parhaista työpaikoista on tuottanut uusia innovaatioita markkinoille, kun taas vastaava luku suomalaisyrityksistä keskimäärin on noin kolmasosa.

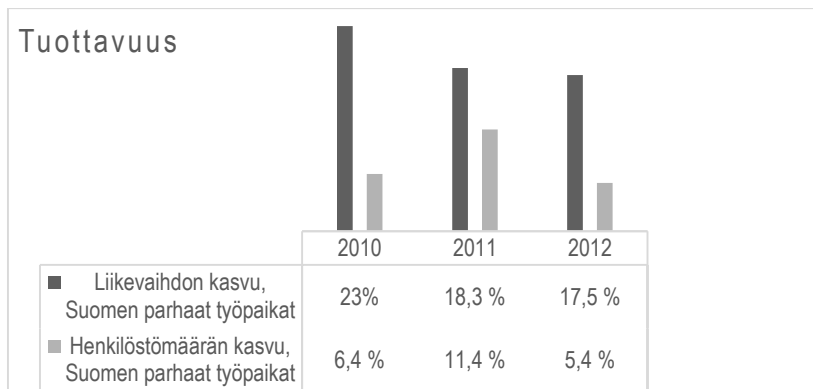


KUVIO 2. Nopeampi liikevaihdon kasvu (mukaillen Rossi 2015, 18)

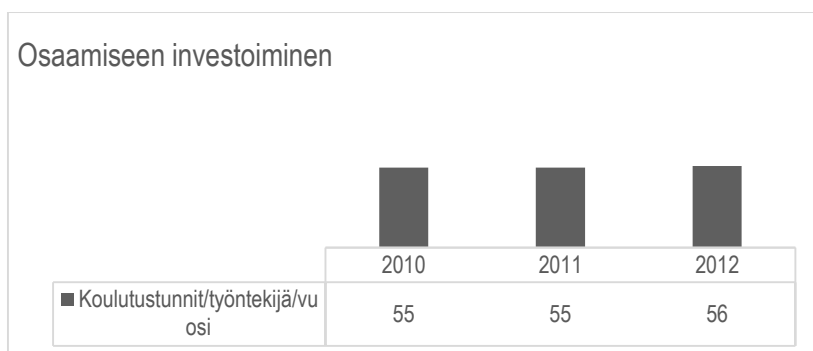


KUVIO 3. Enemmän innovaatioita (mukaillen Rossi 2015, 18)

Organisaatiokulttuurin kautta johdetuissa yrityksissä liikevaihto kasvaa enemmän suhteessa henkilöstömäärään, eli tuottavuus lisääntyy (ks. kuvio 4.). Osaamiseen investoidaan huonompinaikin aikoina. Esimerkiksi vuonna 2012 Suomen parhaissa työpaikoissa työntekijöitä koulutettiin keskimäärin 55 tuntia vuodessa (ks. kuvio 5.).

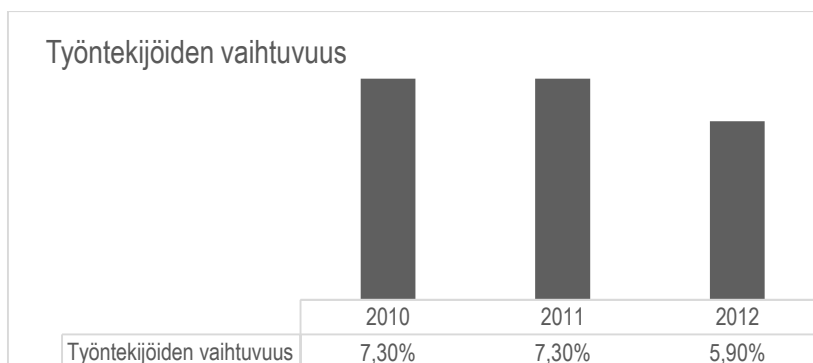


KUVIO 4. Korkeampi tuottavuus (Rossi 2015, 18)

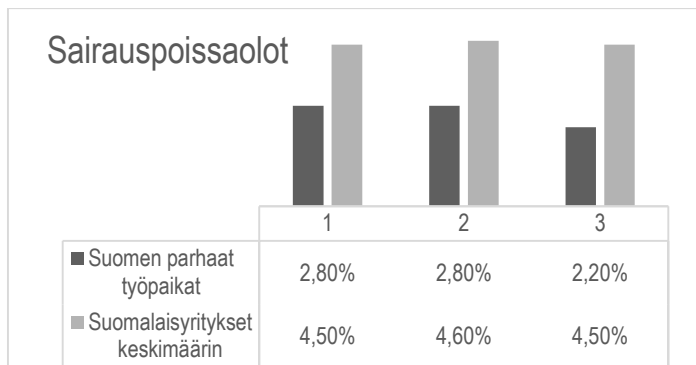


KUVIO 5. Investoinnit osaamiseen (Rossi 2015, 19)

Suomen parhaissa työpaikoissa työntekijöiden vaihtuvuus ja sairauspoissaolot ovat suhteellisen vähäisiä (ks. kuviot 6. ja 7.), mikä lisää työntekoon käytettyä aikaa. Organisaatiokulttuurin kautta johdetuissa yrityksissä uusia työnhakijoita saadaan moninkertainen määrä suhteessa oman henkilöstön määrään (ks. kuvio 8.). Runsas työnhakijoiden määrä tarkoittaa sitä, että yritys voi valita parhaat työntekijät omaan joukkoonsa (Rossi 2015, 18–19).



KUVIO 6. Pienempi työntekijöiden vaihtuvuus (Rossi 2015, 19)



KUVIO 7. Vähemmän sairauspoissaoloja (Rossi 2015, 19)



KUVIO 8. Enemmän työnhakijoita (Rossi 2015, 19)

Organisaatiokulttuurin kautta johdetut yritykset ovat saavuttaneet kilpailijoitaan parempia tuloksia olosuhteista riippumatta. Vahvan organisaatiokulttuurin vaikutus liiketoiminnan tuloksiin on merkittävä, mutta useille johtajille vielä tuntematon asia. Johtaminen organisaatiokulttuurin kautta on uutta yrityksille, joissa liiketoimintaa johdetaan toimialalle ominaiseen tapaan. (Rossi 2015, 20.)

4 HENKILÖSTÖVALINTA

Organisaation henkilöstö on yksi tärkeimmistä yritystoiminnan laatuun vaikuttavista tekijöistä. Uuden henkilön rekrytointi on tärkeä päätös, jolla on pitkäaikaisia seurauksia organisaation toiminnalle. Onnistuneen henkilöstövalinnan vaikutus näkyy organisaation toiminnassa positiivisesti aina asiakkaille asti. (Viitala 2004, 243.) Henkilöstövalinnalla tarkoitetaan henkilön valintaa tiettyyn tehtävään, joka on määritelty työ- tai palvelusuhteeksi ja jota määrittää laki, sekä muut yleisiin käytäntöihin liittyvät asiat. Rekrytoinnista puhuttaessa tarkoitetaan laajemmin työsuhteen aloittamiseen liittyviä ja sitä edeltäviä toimenpiteitä, kuten henkilöhakua ja hakijoiden arviointia. (Markkanen 1999, 11–12.)

Laki määrittää omalta osaltaan henkilöstövalintoja ja rekrytointiprosesseja. Esimerkiksi yhdenvertaisuuslain tarkoituksena on edistää työntekijöiden yhdenvertaisuutta henkilöstövalintoja tehtäessä (Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014 1:1 §). Lain mukaan ketään ei saa syrjiä esimerkiksi iän, kansalaisuuden, uskonnon, mielipiteen, poliittisen kannatuksen, perhesuhteiden, seksuaalisen suuntautumisen, vammaisuuden tai muun terveydentilan perusteella (Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014 3:8 §). Yritys ei saa työpaikkailmoittelussaan edellyttää syrjinnän kiellon piiriin kuuluvia ominaisuuksia hakijoilta (Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014 3:17 §). Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta puolestaan pyrkii estämään sukupuoleen perustuvaa syrjintää ja edistämään naisten asemaa työmarkkinoilla (Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 609/198 1 §). Työnantajan velvollisuutena on toimia niin, että avoimiin työpaikkoihin hakutuisi molemman sukupuolen edustajia, heillä olisi samanvertaiset mahdollisuudet edetä uralla ja työehdot, palkkaus sekä työolot olisivat molemmille sukupuolille tasavertaiset ja soveltuvat (Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 609/198 6 §).

4.1 Rekrytointiprosessi

Rekrytointiprosessi on tapahtumaketju, jonka avulla tehdään henkilöstövalintoja (Koivisto 2004, 23). Rekrytointiprosessin pituus voi vaihdella muutamasta minuutista useisiin kuukausiin. Helpoimmillaan rekrytointiprosessi tapahtuu, kun esimies pyytää työnhakijan palvelukseensa. Toisaalta rekrytointiprosessi voi sisältää runsaasti taustaselvitysten tekemistä, haastatteluita ja erilaisia testauksia. (Markkanen 1999, 12.)

Rekrytointiprosessi käynnistetään tarkastelemalla täytettävän työtehtävän toimenkuvia ja vaatimustasoa, sekä työssä menestymisen kannalta olennaisia ominaisuuksia. Rekrytoivan osapuolen tulee tarkastella strategisesta näkökulmasta miten, miksi ja mitä asioita työtehtävässä tulee saada aikaan. (Markkanen 1999, 17.) Ennalta määritellyt kriteerit hakijan ominaisuuksista, osaamisista ja kompetensseista varmistavat oikeudenmukaisen päätöksenteon rekrytointiprosessissa (Salli & Takatalo 2014, 15). Rekrytointiprosessin käynnistämisessä tulee olla tarkkana, jotta toimenkuva muotoillaan oikein. Oikein muotoiltu toimenkuva on edellytys sille, että uusi työntekijä tullaan valitsemaan oikein perustein. (Koivisto 2004, 117.)

Organisaation tapa hoitaa rekrytointiprosessia viestii hakijoille yrityksen toimintatavoista. Rekrytointiprosessit tulee hoitaa tehokkaasti ja nopeasti, jotta organisaatio pääsee valitsemaan työntekijän parhaiden hakijaehdokkaiden joukosta. Hitaasti etenevä prosessi antaa hakijalle mielikuvan hidasliikkeisestä organisaatiosta ja prosessin venyminen voi aiheuttaa negatiivisia mielikuvia organisaatiota sekä haettua työtehtävää kohtaan. Mahdollisimman nopea prosessi estää parhaiden hakijoiden valumisen nopeammin etenevään organisaatioon. Prosessin venyessä viestintä potentiaalisten hakijoiden suuntaan on erittäin tärkeää, jotta he eivät tekisi vääriä johtopäätöksiä rekrytinnin tilasta. (Salli & Takatalo 2014, 10–11.)

Haastatteluissa syntyneiden havaintojen läpikäyminen synnyttää arviointipäätelmät, eli henkilöarvioinnit haastatelluista työnhakijoista. Arviointipäätelmät tulisi tehdä heti haastattelun jälkeen, jotta asiat eivät unohdu tai vääristy haastattelijan mielessä. (Niitamo 2000, 143–144.) Rekrytointiprosessin viimeinen vaihe on päätöksenteko, eli uuden työntekijän valinta. Valitseminen on hakijoiden vertailemista suhteessa toisiinsa, sekä hakijoiden sopivuuden vertaamista suhteessa täytettävään toimenkuvaan. (Markkanen 2002, 100.) Päätöksentekijän on osattava hyödyntää kaikki oleellinen tieto hakijoista ja päättää, millä perusteella hän valitsee tai jättää hakijan valitsematta (Koivisto 2004, 117).

Rekrytointi on aikaa vievä prosessi, joka kannattaa sinetöidä hyvällä perehdytyksellä, jotta uudelle työntekijälle voidaan taata erinomainen aloitus yrityksessä. Perehdytys määrittää työntekijän suhdetta organisaatioon työsuhteen alusta loppuun asti. Perehdytyksen tulisi olla tapa toivottaa uusi työntekijä tervetulleeksi organisaatioon ja opettaa hänet tuntemaan organisaation kulttuuria. (Rossi 2015, 64.) Perehdytyksen tarkoitus on opettaa työntekijälle hänen työtehtävänsä ja saada hänet toimimaan osana työyhteisöä. Perehdytys vie aikaa, mutta huolellisesti perehdytetty

työntekijä toimii työssään nopeammin ja tekee vähemmän virheitä, mikä taas maksaa perehdytykseen käytetyn ajan takaisin. (Österberg 2005, 90.) Perehdytys tulisi antaa kaikille uusille työntekijöille, mutta perehdytyksen laajuus voidaan määritellä työsuhteen keston ja työtehtävien mukaan (Viitala 2004, 259).

4.2 Onnistunut henkilövalinta

Onnistunut henkilövalinta vaikuttaa positiivisesti organisaation kehittymiseen ja toiminnan laatuun sekä asiakassuhteisiin (Viitala 2004, 243). Onnistuneen henkilövalinnan taustalla on valitun henkilön ammatillisen osaamisen lisäksi henkilökohtaiset ominaisuudet ja persoonallisuus (Markkanen 1999, 17). Organisaatiot eivät rekrytoi työntekijöitä enää yksin heidän taitojensa perusteella, sillä yhä useammin rekrytoinneissa korostuu oikeantyyppisen henkilön löytyminen. Tämä perustuu siihen, että useimmiten uusi työntekijä koulutetaan työtehtävään ja koulutuksesta aiheutuneista kustannuksista johtuen työntekijän halutaan olevan kulttuurillisesti yhteensopiva organisaation kanssa yhteistyön jatkuvuuden varmistamiseksi. (Salli & Takatalo 2014, 19–20.)

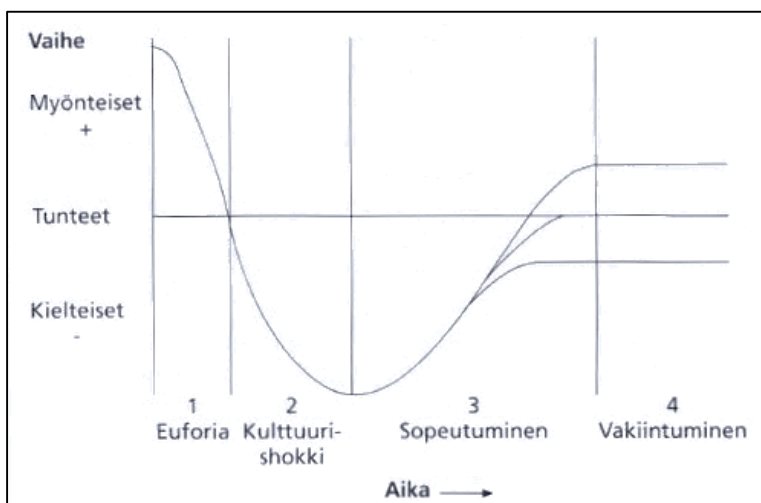
Henkilövalintaan vaikuttaa henkilökemiat rekrytoivan osapuolen sekä työtä hakevan henkilön välillä. Henkilökemioiden yhteensopimiselle hyvä lähtökohta on, kun molemmat osapuolet kokevat toisen olevan niin sanotusti ”hyvä tyyppi”. (Markkanen 1999, 33.) Uuden työntekijän persoonallisuus sekä arvot ja asenteet tulee olla linjassa organisaation kulttuurin kanssa, jotta henkilövalintaa voidaan pitää onnistuneena. Tällainen kulttuurillinen yhteensopivuus lisää työtyytyväisyyttä, sitoutumista organisaatioon, sekä parantaa työssä suoriutumista. (Salli & Takatalo 2014, 20.)

Organisaatiokulttuurin kautta johdetut yritykset tekevät henkilöstövalintansa työnhakijan ja organisaation arvomaailmoiden yhteensopivuuden perusteella. Kun uuden työntekijän ja organisaation arvot kohtaavat, työntekijä tulee työskentelemään edistääkseen asioita, joihin hän itse uskoo. Arvoyhteensopivuuteen liittyy myös tunne siitä, että työntekijät voivat olla omia itsejään työpaikoillaan. Suomen parhaissa työpaikoissa 91 % työntekijöistä kokee voivansa olla oma itsensä työpaikalla. Organisaatiokulttuurin kautta johdetuissa yrityksissä toimiva työyhteisö ja avoin ilmapiiri auttavat uutta työntekijää tuntemaan olonsa tervetulleeksi ja toteuttamaan työtehtävänsä erinomaisesti (Rossi 2015, 51, 59–60.) Kulttuuriperusteinen henkilöstövalinta on tärkeää

työntekijän työssä menestymisen kannalta, sillä organisaation kanssa kulttuurillisesti yhteensopivat henkilöt pysyvät työssään pidempään (What is culture 2009, 42–44).

4.3 Uuden henkilön sopeutuminen organisaatiokulttuuriin

Uuden työntekijän liittyminen työyhteisöön on prosessi, joka sisältää psykologisia ja sosiaalisia tapahtumia. Kulttuurisen sopeutumisen käyrä (ks. kuvio 9.) kuvaa uuteen kulttuuriin sopeutumisen prosessia. Prosessin ensimmäinen vaihe on euforia, joka syntyy uusien asioiden tuomasta jännityksen tunteesta. Euforiaa seuraa kulttuurishokki, kun arki alkaa uudessa työympäristössä. Todellinen kulttuuriin sopeutuminen alkaa, kun työntekijä oppii työyhteisön toimintatapoja ja tutustuu yrityksen henkilöstöön ja saa lisää itseluottamusta toimia työtehtävässään. Prosessin neljäs vaihe on vakiintunut mielentila, joka voi olla kielteinen, neutraali tai positiivinen verrattuna sopeutumisvaiheen mielentilaan. Sopeutumisvaihetta positiivisempi mielentila vakiintumisvaiheessa viittaa siihen, että työntekijä tuntee olonsa tasavertaiseksi ja yhteenkuuluvaksi organisaation muiden työntekijöiden kanssa. (Hofstede 1993, 299–300.)



KUVIO 9. Kulttuurisen sopeutumisen käyrä (Hofstede 1993, 300)

Sopeutumisprosessin aikana uusi työntekijä oppii tuntemaan organisaation kulttuuria sekä omaa työtehtäväänsä ja paikkaansa työyhteisössä. Sopeutumisprosessia voidaan kutsua sosiaalistumiseksi eli työntekijän asenteiden ja käyttäytymisen muotoutumiseksi organisaatiossa. Uusi työntekijä sosiaalistuu noin 6–10 kuukaudessa ja sosiaalistuminen syvenee koko työsuhteen ajan. Sosiaalistuminen vahvistaa organisaatiokulttuuria, mutta samalla hankaloittaa sen uusiutumista ja kehittymistä. (Viitala 2004, 60.)

4.4 Virheratkaisut henkilövalinnassa

Henkilövalinta on inhimillistä toimintaa, eikä ole olemassa yhtä varmasti toimivaa rekrytointimallia. Virheratkaisut vaikuttavat negatiivisesti työnantajaan, työntekijään ja koko työyhteisöön. Työntekijä ei voi virheratkaisusta johtuen viihtyä ja menestyä työssään ja koko työyhteisö voi kärsiä tilanteesta, mikä aiheuttaa työtyytyväisyyden laskua koko organisaatiossa. (Markkanen 1999, 35, 150, 153.) Useimmiten virheratkaisut johtuvat henkilöstötarpeiden ja -tavoitteiden epäonnistuneesta ennaltamäärittelystä tai perehdytyksen laiminlyönnistä (Österberg 2005, 85).

Inhimilliset tekijät voivat päästä vaikuttamaan virheellisesti työnhakijoiden karsintatilanteeseen. Työnhakijoiden persoonaa ei kannata lähteä arvioimaan vielä hakemuksiin tutustuttaessa, vaan rekrytoivan osapuolen kannattaa pysytellä objektiivisena, jotta oletukset eivät pääsisi vääristämään valintaa. Rekrytoiva osapuoli voi löytää hakijoiden joukosta omaa arvomaailmaansa kannattavia, esimerkiksi samoja harrastuksia omaavia henkilöitä, ja siten muodostaa tiedostamattaan positiivisia oletuksia hakijoista. Työnhakijoiden karsintatilanteessa piilee myös riski siitä, että potentiaalinen hakija pudotetaan jatkosta, eli tapahtuu hylkäysvirhe. Hylkäysvirhe tapahtuu usein siitä syystä, että hakemuksesta ei ole käynyt ilmi niitä asioita, jotka tekisivät hakijasta potentiaalisen työntekijän. (Markkanen 1999, 94, 98–99.)

Haastatteluvaiheessa virheratkaisuille altistavia tekijöitä voivat olla haastattelijan huono valmistautuminen, haastattelutilanteen häiriintyminen tai liian kevein perustein tehty valinta työnhakijan jatkoon pääsemisestä. Haastattelutilanteen häiriötekijät voivat vaikuttaa siihen, että potentiaalinen työnhakija tippuu jatkosta tai hakija ei ehdi rentoutua tarpeeksi haastattelijan kiireiden vuoksi ja siten jättää itsestään negatiivisen vaikutelman. Myös haastattelutilanteessa inhimilliset tekijät, kuten tiedostamaton yleistäminen, voivat johtaa virherekrytointeihin. Haastattelija voi nähdä hakijassa tuttuja, hyvä tai huonoja, piirteitä tai tehdä hakijan nimen, kotipaikan tai ulkoasun perusteella turhia päätelmiä. (Markkanen 1999, 151–153.)

Epäonnistunut henkilöstövalinta voi tapahtua myös tilanteissa, joissa hakijalle on annettu yrityksestä jollakin tapaa virheellinen kuva. Yrityksen ei tule markkinoida itseään epätodellisin tai muutoin väärin argumentein houkutellakseen joukkoonsa tietynlaisia hakijoita. Mikäli työntekijälle paljastuu, että hänelle on annettu valheellinen kuva yrityksestä, hän todennäköisesti ei halua jatkaa työskentelyään kyseisessä organisaatiossa. (What is culture 2009, 42–44.)

5 TUTKIMUS

Opinnäytetyöni aiheen valinta lähti liikkeelle ollessani ammattiharjoittelussa henkilöstöpalveluita tarjoavassa yrityksessä. Alan liiketoiminnalle on elintärkeää onnistua henkilöstövalinnoissa. Tutustuessani työhön huomasin, että asiakkaat saattavat tehdä yllättäviäkin valintoja työnhakijoiden suhteen, ja kiinnostuin siitä, millaisten tekijöiden perusteella valinnat viimekädessä tehdään. Yleinen käsitys on, että hakijan täytyy sopia yrityksen porukkaan ja tästä lähti ajatus tutkia organisaatiokulttuuria. Muotoilimme aiheita yhdessä toimeksiantajan kanssa, ja koska heidän asiakkaina on muun muassa ICT-alan yrityksiä, valikoitui ala myös tähän tutkimukseen.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää organisaatiokulttuurin vaikutuksia henkilöstövalintoihin ICT-alan yrityksissä. Tutkimuksen avulla pyrin ymmärtämään ICT-alan yritysten kulttuuria sekä tekijöitä, jotka vaikuttavat rekrytointipäätöksiin ja sitä kautta kasvattamaan sekä omaa, että toimeksiantajayrityksen ammattitaitoa. Opinnäytetyön tutkimusosio perustuu etukäteen kirjoitettuun tietoperustaan, jonka pohjalta haastattelukysymykset on laadittu.

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tapaustutkimuksena. Haastattelumuodoksi valikoitui teemahaastattelu. Haastattelut suoritettiin yksilöhaastatteluina. Laadullisessa tutkimuksessa tarkoituksena on löytää uusia piirteitä tutkittavasta kohteesta hypoteesien asettamisen sijaan. Tutkimusmenetelmä suosii aineistonkeruutapoja, joissa tutkittavat kohteet valitaan tarkoituksenmukaisesti ja joissa tutkittavien oma ääni saadaan kuuluviin. Menetelmälle on tavanomaista, että tutkimussuunnitelmaa muutetaan joustavasti tutkimuksen edetessä. Tutkijan tulee muistaa, että tutkimuskohteita käsitellään ainutlaatuisina kohteina ja aineisto tulkitaan sen mukaan. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 164.)

5.1 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Tämän tutkimuksen tekemisessä noudatetaan hyvää tieteellistä käytäntöä eli huolellisuutta, tarkkuutta sekä rehellisyyttä. Opinnäytetyössä lainaukset muilta kirjoittajilta on merkitty lähdeviittein sekä lähdeluotteloon. Hyvää tieteellistä käytäntöä noudattaen ja itsemääräämisoikeutta kunnioittaen tutkimukseen osallistuneille yrityksille annettiin mahdollisuus esiintyä anonyymisti. Hyvään tieteelliseen käytäntöön kuuluu myös se, ettei tuloksista esitetä valheellisia versioita, eikä

niitä kaunistella. Tutkimuksen raportointi ei saa johtaa lukijoita harhaan tai olla puutteellista. (Hirsjärvi ym. 2010, 24–26.) Tutkijan tulee pysytellä objektiivisena tutkimuskohteeseen nähden. Tutkijan tulee pyrkiä tunnistamaan omat olettamuksensa sekä arvostuksensa ennalta ja pyrkiä siihen, etteivät ne vaikuta tutkimuksen toteutukseen tai lopputulokseen. (Eskola & Suoranta 2003, 17.)

Luotettavuuskäsitteiden, eli reabiliteetin ja validiteetin, avulla tutkitaan työn luotettavuutta. Reliaabelius tarkoittaa, että mittaustulokset on toistettavissa, mikäli toinen tutkija tutkisi samaa aihetta, eivätkä tulokset siis olisi sattumanvaraisia. Validius eli pätevyys tarkoittaa tutkimusmenetelmän sopivuutta tutkittavaan aiheeseen. Laadullisessa tapaustutkimuksessa ihmisiä ja kulttuuria koskevat kertomukset ovat kuitenkin ainutlaatuisia, joten mittareiden käyttöä tässä tutkimuksessa tulee harkita. (Hirsjärvi ym. 2010, 231–232.)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta tuleekin mitata tutkimukset toteuttamisen selostuksen perusteella. Tutkijan tulee siis avata tutkimusprosessi vaihe vaiheelta. Tutkijan on myös perusteltava tulkintojaan esimerkiksi suoria lainauksia esittämällä. (Hirsjärvi ym. 2010, 232–233.) Tässä tutkimuksessa tutkimusprosessi on pyritty selvittämään lukijalle mahdollisimman tarkasti. Tuloksissa päätelmät perustellaan suoria lainauksia apuna käyttäen.

5.2 Tutkimusprosessi

Tutkimusstrategiaksi valikoitui tapaustutkimus. Tapaustutkimusstrategiaa käytetään esimerkiksi yksilöihin, ryhmiin tai organisaatioihin liittyvien ilmiöiden tutkimiseen silloin, kun halutaan ymmärtää monimutkaisia sosiaalisia ilmiöitä, jotka esiintyvät todellisen elämän yhteydessä, mutta aiheen rajat ja kokonaisuus eivät ole täysin selkeitä (Yin 2003, 1–2, 7). Tapaustutkimukselle on ominaista, että tutkimuskohteita on vähän, mutta niitä tutkitaan syvällisesti. Tutkimusstrategian avulla pyritään ymmärtämään tiettyä ilmiötä, ei luomaan yleistettävää tietoa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006, viitattu 15.10.2015.)

Tapaustutkimuksissa keskeisenä piirteenä on pyrkimys ymmärtää ja selvittää yhtä tai useampaa tapausta, eli mistä tapauksessa on kyse ja mitä voimme oppia tutkimalla sitä (Eriksson Kovalainen 2008, 115). Tutkimuskysymyksen asettaminen on tutkimuksen kenties tärkein vaihe. Tapaustutkimusta koskevat yleensä tutkimuskysymykset ”miten” ja ”miksi”. (Yin 2003, 13.) Myös

tämän opinnäytetyön tutkimuskysymyksessä on ajatus siitä, *miten* kulttuuri vaikuttaa henkilöstövalintoihin. On tärkeää muistaa, että laajallakaan tapaustutkimuksella ei voida tuottaa varmoja yleistyksiä tutkittavasta aiheesta tai ilmiöstä (Eriksson Kovalainen 2008, 125).

Tapaustutkimuksessa on tärkeää esittää tulokset siten, että lukija voi tehdä omat johtopäätöksensä tutkimuksen aiheesta. Tuloksia ei saa julkaista siten, että ne tukevat ainoastaan kirjoittajan omia johtopäätöksiä tai päämääriä. (Eriksson Kovalainen 2008, 133.) Tässä tutkimuksessa esitetään mahdollisimman paljon suoria lainauksia, jolloin lukijan on mahdollista tehdä subjektiivisia johtopäätöksiä tutkimuksesta. Tämä tutkimusmenetelmä ei ole helpoin tapa toteuttaa opinnäytetyötä, mutta tiesin jos prosessin alussa haluavani toteuttaa tutkimuksen laadullisella menetelmällä.

Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina ja haastattelumuotona käytettiin yksilöhaastattelua. Teemahaastattelussa on etukäteen päätetty haastattelun aihepiirit eli teemat, mutta kysymyksille ei ole asetettu tarkkaa järjestystä tai muotoa (Hirsijärvi ym. 2010, 209). Tässä tutkimuksessa teemoina ovat haastateltavan yrityksen organisaatiokulttuurin osa-alueet ja henkilöstövalinta. Teemoja tarkennettiin erilaisilla kysymyksillä haastattelun edetessä (Liite 1). Osa kysymyksistä koettiin haastaviksi ja esimerkkivastauksia saatettiin toivoa vastaamisen tueksi. Tämän tutkimuksen tarkoituksena ei kuitenkaan ole johdatella haastateltavia vastaamaan toivotulla tavalla, vaan tutkimuksessa halutaan nähdä millaisia asioita teemoista nousee pintaan. Tästä syystä esimerkkien antamista sekä kysymysten liiallista tarkentamista pyritään välttämään. Haastateltaville esitetään osittain samankaltaisia ja itseään toistavia kysymyksiä, jotta vastauksista saadaan mahdollisimman monipuolisia. Osa haastateltavista tunsikin kertovansa osittain samoja asioita uudelleen, mutta näistä vastauksista saatiin uusia ulottuvuuksia esille.

Tutkittaviksi yrityksiksi valittiin kuusi ICT-alalla toimivaa yritystä, joille kaikille rekrytointi on ajankohtainen aihe. Haastateltaviksi henkilöiksi valittiin yrityksen rekrytoinnista vastaavia tai rekrytointia toteuttavia henkilöitä, jotta saadaan todenmukainen kuva rekrytointiprosessista ja rekrytointikäytännöistä. Toisaalta haluttiin saada mahdollisimman käytännönläheinen kuva yrityksen kulttuurista, mistä syystä haastateltaviksi ei valikoitunut yritysten johtohenkilöitä.

Haastattelun teemat ja kysymykset hyväksyttiin toimeksiantajalla. Haastattelua ei ollut aiheellista pilotoida ulkopuolisilla yrityksillä tutkimuksen luonteen vuoksi. Ensimmäisen haastattelun perusteella muokkasin haastattelurunkoa yhä avoimemmaksi, sillä huomasin saavani kysymyksiini vastauksia ilman niiden esittämistä. Toisaalta oma haastattelukokemukseni on työni ansoista

kasvanut ja kehittynyt niin, että pystyn reagoimaan nopeasti ja mukauttamaan haastattelua tilanteen vaatimaan suuntaan.

Osa haastateltavista henkilöistä kontaktoitiin ensimmäisen kerran puhelimitse ja osa henkilökohtaisesti rekrytointitapahtumassa. Kaikki kontaktoidut henkilöt suhtautuivat tutkimukseen erittäin positiivisesti, eikä ketään ollut tarpeellista suostutella mukaan. Myös tutkimuksen aihe koettiin kaikissa yrityksissä mielenkiintoiseksi ja ajankohtaiseksi. Haastatteluun valikoituneille henkilöille lähetettiin sähköpostiviesti, jossa ehdotettiin haastatteluaikaa. Haastatteluajan vahvistuttua henkilöille lähetettiin ohjeistus haastatteluun valmistautumiseksi. Ohjeistuksessa kerrottiin haastattelun tarkoituksesta, toteutuksesta sekä teemoista. Viestissä tiivistettiin organisaatiokulttuurin käsitettä tämän tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen avulla, jotta kaikilla haastateltavilla olisi samankaltainen käsitys teoriasta sekä samat lähtökohdat haastattelulle. Haastattelun arvioiduksi kestoksi kerrottiin noin 1-1,5 tuntia ja kerrottiin, että haastatteluaineistoa käytetään ainoastaan tämän opinnäytetyön tarkoitukseen.

Haastattelut sovittiin aikavälille 11.9.–13.10.2015, mutta viimeinen haastattelu siirrettiin aikaisempaan ajankohtaan siten, että haastattelut toteutuivat seuraavina ajankohtina: 11.9., 15.9., 22.9., 25.9., 29.9. ja 30.9. Haastattelut pyrittiin pitämään yritysten omissa tiloissa, jotta kulttuuria olisi mahdollisuus päästä aistimaan paikanpäälle. Kahta haastattelua ei ollut mahdollista toteuttaa yrityksen tiloissa haastateltavien henkilöiden ollessa etelä-Suomessa, joten haastattelut päädyttiin toteuttamaan Skypen välityksellä. Toinen Skype-haastattelu jouduttiin lopulta tekemään puhelimen välityksellä heikon Internet-yhteyden vuoksi. Haastatteluiden kesto vaihteli 42,49 ja 77,09 minuutin väliltä. Keskimääräinen haastattelun kesto oli 74,49 minuuttia. Haastattelut dokumentoitiin nauhoittamalla.

Haastatteluissa mukana oli kannettava tietokone, minkä avulla seurasin kysymyksiä ja varmistin, että aihealueet käydään läpi. Haastattelut nauhoitettiin koululta lainaksi saadulla nauhurilla. Taltiointiin pyydettiin lupa jokaiselta haastateltavalta sekä kerrottiin, että nauhat tulevat ainoastaan opinnäytetyön tarkoitukseen ja ne hävitetään työn valmistuttua. Haastattelun jälkeen kerrottiin, että opinnäytetyö voidaan lähettää yrityksille luettavaksi sen valmistuttua. Haastattelut puretaan litteroimalla, eli kirjoittamalla ne auki sanasta sanaan. Litterointi auttaa haastatteluiden teemoittelussa sekä analysoinnissa ja sitä kautta johtopäätösten tekemisessä. Litterointi oli tutkimusprosessin aikaa vievin osuus, mutta ilman sitä osa tuloksista ja johtopäätöksistä olisi jäänyt huomioimatta. Haastatteluiden jälkeen kolmelle yritykselle esitettiin tarkentavat lisäkysymykset

sähköpostitse ja varmistettiin, että yritysten sekä haastateltujen henkilöiden nimeä saa käyttää tässä opinnäytetyössä.

Jokainen haastattelutilanne oli erilainen, mutta painopisteet saatiin pidettyä samoissa aihepiireissä. Ilmapiiiri pyrittiin pitämään mahdollisimman rentona, jotta vastauksista saataisiin mahdollisimman avoimia ja rehellisiä. Yritykset kertoivat mielellään ja avoimesti omasta liiketoiminnastaan ja palveluistaan, mutta kulttuuri-aiheeseen siirryttäessä vastauksia täytyi hakea huomattavasti enemmän. Oman oppimiseni kannalta oli tärkeää ymmärtää, mitä yrityksissä todella tehdään, jotta kulttuuriakin voisi ymmärtää paremmin. Kulttuurien perusoletusten tasolle on äärimmäisen vaikeaa päästä ja siihen olisi vaadittu yhä syvempää tutkimusta ja säännöllistä havainnointia yrityksissä.

5.3 Tutkimuskohteet

Osa haastateltavista yrityksistä halusi pysytellä anonyyminä ja tästä syystä käsittelen opinnäytetyöni tuloksissa ja johtopäätöksissä tutkimuskohteita yrityksinä A, B, C, D, E, ja F haastatteluiden toteutumisjärjestyksessä. Esittelyissä nimeän yritykset, jotka antoivat tähän suostumuksensa. Tässä osiossa pyritään selventämään tutkimuskohteina olevien yritysten ydintoimintaa sekä organisaatorakennetta. Tämä helpottaa tutkimustulosten syvällisempää ymmärrystä.

Yritys A eli Nuventur on vuonna 2009 liiketoimintansa aloittanut pk-yritysten ulkoistettu it-osasto, joka palvelee asiakkaitaan heidän omissa toimitiloissaan. Noin puolet yrityksen liikevaihdosta tulee laitteistomyynnistä. Oulussa työskentelee tällä hetkellä kaksi henkilöä ja yrityksen toimitusjohtaja työskentelee Helsingistä käsin. Yrityksen visio on olla 10 vuoden sisällä merkittävä valtakunnallinen toimija pk-sektorilla toimien yritysten ulkoistettuna it-osastona. Tutkimukseen on haastateltu Nuventurin varatoimitusjohtaja Otso Väisästä. (Väisänen 2015, haastattelu 11.9.2015.)

Yritys B eli ZEF on Oululaislähtöinen ohjelmistoalan yritys, jonka toinen toimipiste sijaitsee Espoossa. ZEF:llä työskentelee tällä hetkellä reilu 30 työntekijää tiimiorganisaatioissa. Yrityksen työkalut ovat erilaisia päätöksentekoa helpottavia työkaluja, kuuten vaalikoneita. Yrityksen visio on auttaa ihmisiä tekemään parempia päätöksiä. Tutkimukseen on haastateltu ZEF:n palvelujohtaja Maria Lahtista. (Lahtinen 2015, haastattelu 15.9.2015.)

Yritys C on neljä liiketoimintoa yhdistävä kansainvälinen, mutta suomalaisomisteinen ict-palveluita tarjoava yritys. Yritys työllistää tällä hetkellä noin tuhat henkilöä projektiluontoisissa toimeksiannoissa erilaisin palvelukonseptein. Yrityksen visio on julkisanottuna ainoastaan henkilöstölle ja sijoittajille. (Yritys C 2015, haastattelu 22.9.2015.) Tutkimukseen on haastateltu yrityksen rekrytoinneista vastaavaa henkilöä ja keskitytty Oulun toimipisteen organisaatiokulttuuriin.

Yritys D on ICT-alalla langattomaan tiedonsiirtoon erikoistunut yritys, joka työllistää tällä hetkellä noin 500 henkeä, joista noin 45 toimii esimiesasemassa. Yritys toimii matriisiorganisaatiomuotoisesti ja projektit vedetään liiketoiminta-alueiden pohjalta. Yrityksen visiota työstetään uusiksi, perustana on kuitenkin olla maailman paras niissä asioissa, mitä yritys tekee. (Yritys D 2015, haastattelu 25.9.2015.) Tutkimukseen haastateltu henkilö on yrityksen hr-specialist.

Yritys E eli Vaimo on ruotsissa perutettu, kahdeksassa eri maassa toimiva Magento-verkkokauppatoimittaja, joka työllistää noin 200 henkilöä. Suomessa toimiva Vaimo Finland Oy toimii Helsingin lisäksi Oulussa, minne yrityksen koodausvoima ja henkilöstömäärän kasvattaminen ovat keskittyneet. Yrityksen visiona on olla maailman paras Magento-toimittaja. (Rytkönen 2015, haastattelu 29.9.2015.) Tutkimukseen on haastateltu Oulun henkilöstön rekrytoinnista vastaavaa projektipäällikköä Marko Rytköstä.

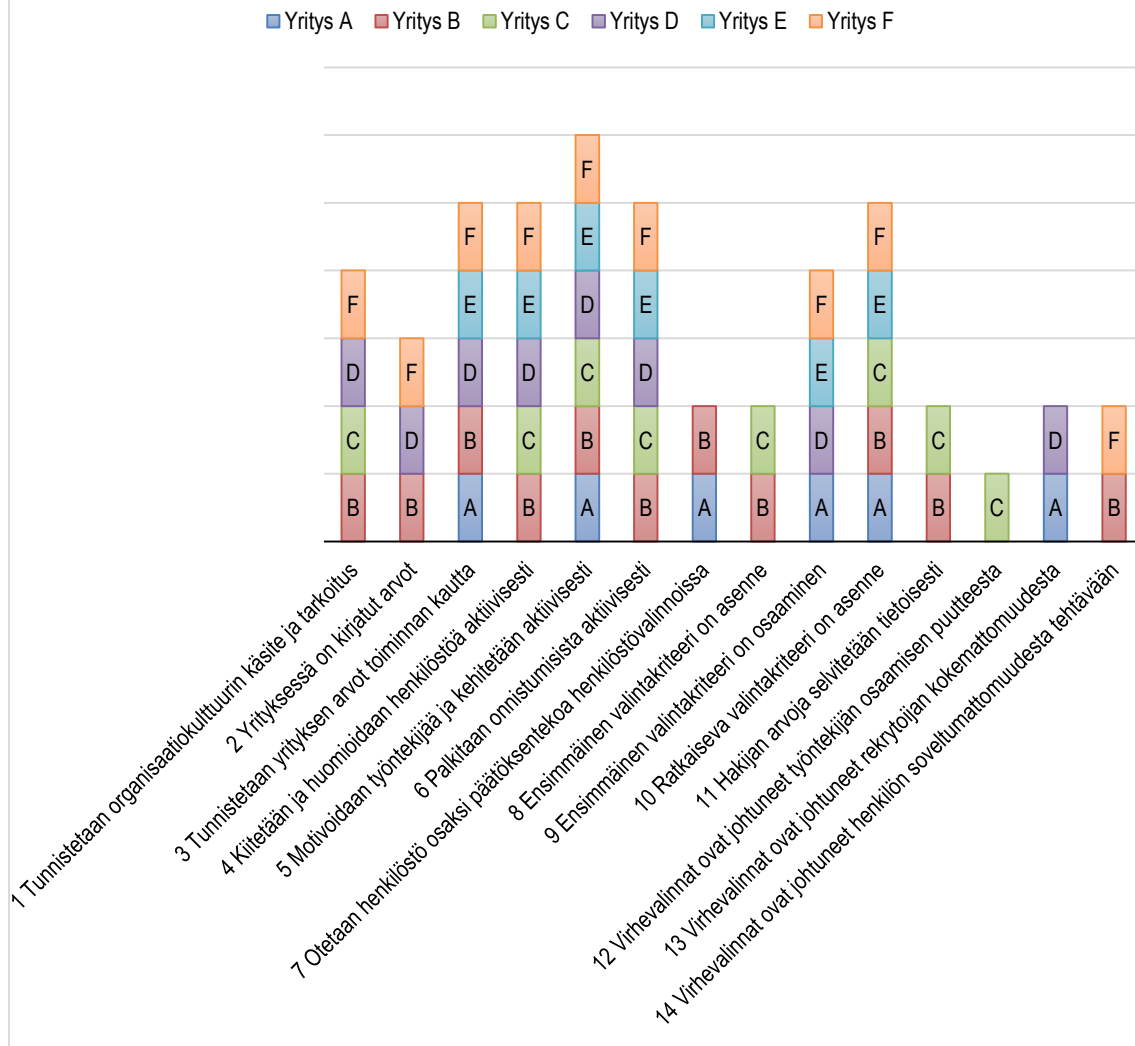
Yritys F eli Siili Solutions on suomalainen ICT-alan konsulttiyritys, joka työllistää alan asiantuntijoita erilaisissa asiakasprojekteissa. Siilin toimipisteet löytyvät Oulusta, Helsingistä, Saksasta ja Puolasta. Siilin asiantuntijatiimit muodostuvat asiakasprojektikohtaisesti ja visiona yrityksellä on toimia Suomen johtavana digitaalisuunnannäyttäjänä ja auttavana kumppanina digitaalisessa murroksessa. (Saarinen 2015, haastattelu 30.9.2015.) Tutkimukseen on haastateltu henkilöstön rekrytointia toteuttavaa Malla Saarista.

6 TULOKSET

Haatetteluiden tulokset käsitellään ennalta valittujen teemojen mukaan. Organisaatiokulttuuri on jaettu kolmeen eri teemaan, joita ovat organisaatiokulttuurin käsite, yrityksen arvot ja organisaatiokulttuuri sekä organisaatiokulttuurin johtaminen. Johtamisteema on jaettu kolmeen aihealueeseen, joita ovat ”viestiminen, kuunteleminen ja välittäminen”, ”innostaminen ja kehittäminen” sekä ”kiittäminen ja palkitseminen”. Vaikka puhutaan kulttuurin johtamisesta, keskitytään tässä tutkimuksessa siihen, miten kyseiset aihealueet toteutuvat tutkittavissa yrityksissä. Yrityksille annettiin aluksi vapaa sana organisaatiokulttuurin kuvailun suhteen ja haastattelun edetessä esitettiin tarkentavia kysymyksiä, jotta vastauksista saadaan mahdollisimman monipuolisia ja laajoja.

Henkilöstövalinnan viisi teemaa ovat rekrytoinnin lähtökohdat sekä valintakriteerit, valintaprosessi ja henkilöstövalintojen onnistuminen. Tutkimuksessa ei tarkastella yritysten täydellistä rekrytointiprosessia, ainoastaan rekrytoinnin valintaprosessia. Näiden teemojen avulla pyritään ymmärtämään yritysten kulttuuria ja sen vaikutusta henkilöstövalintojen tekemiseen. Tulokset on jaettu ja yksinkertaistettu kuviossa 10. yrityksissä esiintyneiden näkemysten perusteella. Kuvion helpottaa tulosten kokonaisuuden hahmottamista. Johtopäätöksissä tulokset on koottu yrityskohtaisesti (ks. kuvio 11.).

TULOKSET TEEMOITTAIN



KUVIO 10. Tulokset teemoittain

6.1 Organisaatiokulttuurin käsite

Organisaatiokulttuuri käsitteenä koettiin jokseenkin haastavaksi täsmentää. Yleinen käsitys organisaatiokulttuurin merkityksestä on se, että kulttuuri on yhteinen tapa toimia ja tehdä asioita ja kommunikoida. Myös arvot ja ”henki” nostettiin esiin määriteltäessä kulttuuria.

Yritys C: ”Organisaatiokulttuurihan on toimintatapoja mitä meillä on täällä. [...] miten henkilöstö keskustelee keskenään, tuo asioita esille, miten niitä kuunnellaan ja tämmösiä asioita, et kyllähän se on pitkälti sitä henkeä mitä, mitä tänne, ku astuu, niin pääsee näkemään ja kuulemaan.”

Yritys D: "[...] se että millä tavalla meillä tehdään projekteja, niin siellähän se tavallaan se taikinan juuri on."

Yritys F: "[...] yrityksen työntekijöiden niinku yhteinen tapa tehdä töitä ja [...] kirjottamattomat säännöt mitkä pätee tavallaan siellä yrityksessä. Et miten tavallaan ihmiset oikeasti toimii."

6.2 Yrityksen arvot ja organisaatiokulttuuri

Yrityksessä A arvoja ei ole määritelty virallisesti, mutta ne tiedostetaan erittäin hyvin ja niiden toteutuminen näkyy arkipäiväisessä työskentelyssä voimakkaasti. Yrityksen kantavia arvoja ovat asiakkaasta välittäminen ja rehellisyys sekä sisäisesti, että ulkoisesti asiakkaille.

Yrityksessä B arvot, rakkaus, rohkeus ja intohimo, on määritelty tarkkaan ja ne toteutuvat yrityksen jokapäiväisessä työskentelyssä ja päätöksenteossa.

Yritys B: "[...] jos on pitänyt tehdä vaikeita päätöksiä tai on tullu joku, vaikka reklamaatio tai joku, niinku on mietytty, et miten ne tavallaan hoidetaan, niin miettii sen niitten arvojen kautta ja tekkee sen niinku rakkaudella ja sitten kuitenkin niinku intohimolla siihen työhön ja niinku rohkeesti [...]"

Yritys C koki arvojen määrittelyn haastavaksi, sillä niitä ei ole selkeästi ilmaistu, eivätkä ne näy yrityksen arjessa.

Yritys C: "[...] arvot ollu tosi pitkään samat ja siellä puhutaan tietyistä asioista että on niinkun [...] care ja commitment ja tällösiä [...] niitä on pietty vähän siellä vakan alla koska tota, se on vähän semmonen asia et se, ei välttämättä sitten aina näy meillä arjessa ja ne on jääny pitkälti niinku historian havinaan ne, nämä sanat helisemään."

Yritykset D, E ja F tunnistavat arvonsa arkipäiväisessä toiminnassaan, vaikka arvot itsessään ovat vielä selkeyttämistä vailla. Yritys D listaa arvoikseen yrityskansalaisuuden, kunnioituksen, rehellisyyden, asiakkuudet, vastuullisuuden, tekninen edelläkävijyyden, muutoksen ja

kannattavuuden. Yritys E painottaa arvojaan mielekkääseen työympäristöön ja avoimuuteen. Yritys F:n arvoja ovat kunnioitus, jatkuva parantaminen, avoimuus ja asiantuntijuus.

Yritys E: "[...] koko ajan ne kolme perusjuttua eli [...] sopivassa määrin hauskaa töissä, [...] hyvä tiimi ja hyvä työympäristö ja hyvät työkalut ja mielekästä työtä tehtävänä. No sitte semmonen avoimuus [...] meillä on kumminki aika tuota, kliseisesti sanottuna matala organisaatio."

Yritys A:n kulttuuria kuvaillaan itsenäiseksi ja it-orientoituneeksi, jossa henki on suhteellisen vapautunut ja neutraali. Henkilöstöä yhdistää ammattilypeys ja harrastuneisuus alaa kohtaan. Jos yrityksen kulttuuri olisi eläin, se olisi kissa, sillä eläimessä korostuu itsenäisyys sekä mielipiteissä, että toimintatavoissa. Myös jaloilleen putoaminen ja kahdeksan elämää kuvastavat yrityksen kulttuuria. Yritykselle on tärkeää, että luvatuista asioita pidetään kiinni ja työt saatetaan aina loppuun. Asioihin puututaan nopeasti, mikäli tehtävät eivät ole hoidettuna. Pienessä yrityksessä henkilöstön roolit eivät ole vakiintuneita ja usein hoidettavaksi tulee hyvinkin erilaisia tehtäviä. Toimintatavat eivät ole vielä vakiintuneita, vaan joustavuutta ja jatkuvaa muutoksen omaksumista vaaditaan henkilöstöltä.

"[...] koska ollaan pieni yritys niin useammat joutuu tekemään erilaisia asioita ja sinänsä, niinkun, omat roolit ei oo missään mielessä niin vakiintuneita ku isommassa ympäristössä saattaa olla, niin sitä suuremmalla syyllä on niinku tärkeää, että se mitä on luvattu ottaa tehtäväksi, niin se myös sitten, kuka ne hoitaa."

Yrityksessä korostetaan asiallista ja osaavaa herkkyyttä asiakkaille kommunikoinnissa. Yrityksen kommunikointi on melko muodollista, mikä koetaan sekä vahvuudeksi, että mahdolliseksi heikkoudeksi, mikäli asiakasyrityksen kulttuuri on huomattavasti vapautuneempi. Mahdolliseksi heikkoudeksi koetaan myös toimitusjohtajan vähäinen läsnäolo Oulun toimipisteellä.

Yrityksessä B kulttuuria kuvaillaan rennoksi, perhekeskeiseksi ja ei-hierarkiseksi. Yrityksessä käytetään paljon resursseja siihen, että ihmisillä olisi hyvä olla ja he viihtyisivät vuosia työpaikassaan.

"[...] että on niinku hyvä fiilis tulla töihin, et se tavallaan, jokainen löytää sen oman tehtävänsä, tää on se mitä mää oikeesti ja aidosti haluan tehdä ja sitte se niinku antaa kaikki

lahjat käyttöön, myös sen et se saa totetutaa itseään vapaasti siinä. Et se on tavallaan se meidän kulttuuri siinä, et se on rento, perhekeskeinen [...] joku haluaa tuoda niinku täysillä oman panoksensa ja tehdä kovasti hommia.”

Yrityksessä on tiedostettu, että kulttuuri lähtee heistä itsestään ja aiheesta keskustellaan paljon henkilöstön kesken. Yritys on myös osallistunut Great Place to Work -kilpailuun sijoittuen toiseksi vuonna 2015.

”[...] meidän yks tavoite on se, että me ollaan maailman paras työpaikka, se on meillä kirjattu, niinku meidän unelmiin ja me käydään se läpi aina jokaisen palaverin alussa, [...] semmonenki on kyllä silleen vahva signaali, et me sitten mietitään mitä asioita siihen kuuluu [...]”

”[...] me ollaan kyllä tiedostettu se ihan selvästi, et se lähtee meistä itestä silloin jos me halutaan voittaa se. [...] kyllä me ollaan niinku keskusteltu siitä tosi paljon, et miten tavallaan kaikilla ois hyvä olla täällä. [...] saa sanoa että miten ite haluaa tehdä, tai tuua tähän kulttuuriin tai työpaikalle, niin kyllä se on ollu ihan niinku päivittäisessä keskustelussa.

Yrityksen kulttuurillisia vahvuuksia ovat sen arvot, joiden mukaan kaikki työntekijät toimivat ja joita kaikki työntekijät voivat itse arvostaa. Jos yritys olisi eläin, se olisi leijona, joka on todella rohkea ja jolla on intohimoa ja rohkeutta, mutta olisi silti rakastettava. Organisaatiokulttuurin tunnistaminen ja vahvistaminen on lähtenyt yrityksen toimitusjohtajasta, mutta kulttuuri itsessään on syntynyt kaikkien toimijoiden yhteistyöstä.

”[...] jokaikinen henkilö, joka ikinä on zefillä ollu ja asiakkaat ja yhteistyökumppanit on aina tuonu niinku oman semmosen mausteen siihen [...] sitä ei voi yks ihminen rakentaa tämmöstä niinku kulttuuria, vaan se aina koko porukan yhteinen juttu.”

Yritys C kuvailee yrityksen kulttuuria vahvasti alakulttuureihin suuntautuneiksi, sillä useiden yritysostojen myötä yhtä yhtenäistä kulttuuria ei ole onnistuttu rakentamaan.

”Kyllä meillä varmaan joku yhtenäinen [...] ylätaso, mut se ei ihan se arkityö, niin kyl mä luulen että siellä on ihan omat, omat alakulttuurit mitkä on vahvemmat ku sitten nämä päältä tulevat”

Oulun toimipisteen yrityskulttuuria haastateltava kuvailee rennoksi, avoimeksi ja rempseäksi yhteisöksi. Jos yrityksen kulttuuri olisi eläin, se olisi kissa, koska se on notkea, ketterä ja valmis kääntyilemään ja tekemään muutoksia, eikä missään nimessä jähmeä. Kulttuurin vahvuus on yhteisöllisyys, pioneerihenkisyys sekä vahva tahto kehittää toimintaa. Heikkoutena voidaan nähdä kulttuurin jakautuneisuus ja koko yrityksen laajuudella yhteen tekemisen puuttuminen.

Vaikka Oulun toimipisteellä työskentelee sekä päälliköitä että työntekijöitä, ei yhteisössä näy hierarkiaa, vaan käyttäytyminen on tasavertaista ja suorapuheista. Oululaisten puolta pidetään yhtiön sisäisissä asioissa ja tekemisessä onkin ”rentoa pikkufirman meininkiä”. Työporukka tukee toisiaan myös vapaa-ajalla.

”Tässä kesällä [...] yhelle, tota, työkaverille [...], tyypit keksi, että he lähtee jeesaan, ku sillä oli toi terassirempa. Niin ne vaan aamukahvilla tuolla puhu ku se mietti, että hän ei saa aikaseksi, ku hänellä ei oo työmiehiä eikä kavereita ja hän tarvis apuvoimia, niin porukka no he tulee perjantaina sinne, että jos tarjoot grillattavat ja kaljat, niin tehään yhdessä terassi. Ja nehän teki ja laitto [...] sitte aina viestiä että missä vaiheessa terassi on menossa.”

Yrityksessä ei olla kovin tietoisia kulttuurista, eikä siitä keskustella henkilöstön kesken. Yrityksen ”hengestä” voidaan puhua silloin, kun uusia työntekijöitä tulee taloon.

”[...] ei varmaan niinku sillain, et tietosesti keskustella, mut varmaan tulee aina silloin tällön jossaki tilanteessa esille, et minkälainen henki ja varsinki ku uusia työntekijöitä alottaa, niin [...] heille halutaan vähän viestiä sitä, niinku kahvipöytäkeskusteluissaki, että täällä sitte on tämmöstä ja tämmöstä, mut ei sitä [...] sen enempää käydä

Yritys D kuvailee kulttuuria muuntautumiskykyiseksi ja intohimoiseksi teknologiaa kohtaan. Yrityksessä korostuu toisten kunnioittaminen ja avoimuus. Organisaatio on matalahierarkinen ja kuka tahansa voi sanoa ajatuksensa ääneen. Työntekijöiltä odotetaan uusien ideoiden tuottamista ja niihin tulee suhtautua vastaanottavaisesti.

Henkilöstö on sitoutunut projekteihin vahvasti, mikä on sekä vahvuus, että heikkous. Yrityksen työntekijä ei edes irtisanoutumistilanteessa jätä projektia kesken, vaan sitoutuu siihen loppuun asti.

Toisaalta lieveilmiönä on irtisanottujen henkilöiden puolesta kaunaa kantava työntekijät, jotka voivat luoda huonoa ilmapiiriä, ei

Yrityksen historiassa on yritetty tehdä kulttuurinmuutosta brändimuutoksen yhteydessä. Projekti sai kuitenkin huonon vastaanoton, sillä henkilöstö ei hyväksynyt valmiiksi saneltua kulttuuria. Nyt kulttuuria on päätetty lähteä vahvistamaan sen vahvuuksien kautta, liiketoiminnan juurilta.

”[...] että näin meidän kaikkien tulee ajatella ja porukka nousi täysin vastahankaan, että [...] meillehän ei tulla sanomaan noin. [...] se sai todella huonon vastaanoton ja [...] tuli hirveen vaikeita vuosia, johtajat vaihtu. Nyt ollaan niinku palattu juurille, eikä todellakaan nyt yritetä samoilla eväillä lähteä tekemään mitään kulttuurinmuutosta. [...] eikä muutenkaan muutosta [...] mitä me nyt ollaan tekemässä, niin me lähetään ettimään [...] vahvuuksia sieltä mejän niinku, juurilta [...]”

Yrityksessä on syntynyt paikkakuntakohtaisia ryhmittymiä, mutta ryhmäytyminen on käännetty vahvuudeksi, joka synnyttää parempia tuloksia.

”[...], ku silloin aikasemmin yritettiin, et [...] olemme kaikki samanlaisia. No ei toimi. Vaan tätä niinku saitti-identiteettiä ku vahvistaa niin, että kajaanilaisilla saa olla vähän omat juttunsa ja tamperelaisilla omat juttunsa ja näin, niin se lisää sitä [...] ylpeyttä omasta työpaikasta, lisää sitä, niinku hyvinvointia. [...] jos sitä ei positiivisella vahvista niin sit se vahvistuu negatiivisella. [...] porukka joka kokee olevansa eristäytynyt, [...] he on niinku se oma leiri ja muut ovat vihollisia, niin niillä on sitten paljon paremmat tulokset ku muilla ku ne kehuu itseänsä [...]”

Yrityksessä E arvostetaan avoimuutta ja uskalletaan ilmaista mielipiteitä ääneen niin tiimin jäsenille kuin omistajillekin. Jos yrityksen kulttuuri olisi eläin, se olisi koira, sillä henkilöstö on hyvin sitoutunutta ja he ottavat omistajuutta työtehtävistä ja koko tiimistä.

Negatiivista ajattelua vältetään viimeiseen asti. Kulttuurin mahdollisiksi heikkouksiksi koetaan kommunikaation sujuvuus eri ammattiryhmien välillä ja erilaisten persoonallisuustyyppien yhteensovittaminen. Kulttuurin vahvuudeksi koetaankin ylpeys omaa yritystä kohtaan. Yritys painottaa kulttuurissaan sitä, että töihin olisi aina mukava tulla, siellä viihtyisi ja voisi olla itsensä.

”[...] pitäis olla tosiaan semmonen, että kun sää sunnuntaina mietit tulevaa viikkoa, niin sä et mieti, että voi että taas huomenna pitää, tuota, mennä töihin, vaan, että maanantaina ja mielellään muinaki päivinä ois sitte mukava tulla töihin [...]”

Henkilöstölle annetaan mahdollisuus vaikuttaa yrityksen toimintaan ja kehittymiseen ja korostetaan yhdessä tekemistä.

”[...] pystyt oikeesti vaikuttamaan asioihin ja olemaan mukana niinkun siinä asioiden eteenpäin viennissä.”

”[...] kysytään niinkun oikeestaan kaikilta aina mielipidettä, niinkun suureenki osaan asioista. Ja täähän on nyt semmonen, niinkun perinteinen, että kun otetaan mahdollisimman laaja otos ihmisiä miettimään ja kehittämään asioita, niin siitä otetaan parempi omistajuuskin sitten, [...], eikä pelkästään, niinkun sanella ylhäältä alas, vaan, että yhdessä mietitään asioita, niin pakkaa vaan olemaan, että asioista otetaan paremmin koppia ja vastuuta sitten.”

Yritys F kuvailee kulttuuriaan yrittäjähenkiseksi yhteisöksi, missä työn ja vapaa-ajan raja on häilyvä. Henkilöstö tekee työtä intohimosta ja harrastuneisuudesta ja alan kehitystä seurataan tarkasti.

”[...] tää on tosi monelle meidän työntekijälle tavallaan niinku harrastus, eli he niinku koodailee vapaa-aikana, he osallistuu erinäköisiin tapahtumiin ja yhteisöihin, ja tavallaan kehittelee omia projekteja, ideoi jotain uusia konsepteja ja lähtee tekemään niitä vapaa-ajalla.”

Yrityksen kulttuuri on jatkuvassa muutoksessa. Yritys pyrkii aktiivisesti hylkäämään toimimattomat käytännöt ja ottamaan tilalle uusia tapoja toimia. Jos yritys olisi eläin, se olisi kala, sillä yrityksen täytyy pystyä uimaan useissa vesissä ja mukautumaan ympäristöönsä. Yrityksen toiminnassa korostuu asiantuntijaorganisaation vastuu ja vapaus.

”[...] koetaan, että sä pystyt ite hyvin paljon vaikuttamaan siihen miten sä asioita teet, tottakai sellaset niinkun isot suuntalinjat on, mutta sä voit ite määritellä [...] mikrotasolla sen, et miten sä asioita teet.”

Yrityksen sisälle on muodostunut alakulttuureita yritysostojen myötä. Alakulttuureita ei ole haluttu lähteä jyräämään, vaan niistä on pyritty poimimaan hyvät asiat koko organisaatiolle.

6.3 Organisaatiokulttuurin johtaminen

6.3.1 Viestiminen, kuunteleminen ja välittäminen

Yrityksessä A viestintäkanavina toimivat sähköposti ja puhelin. Viestimistyyli on melko muodollista, mutta keskusteluita voidaan käydä hyvinkin epäsäännöllisinä ajankohtina. Sähköpostin avulla hoidetana lähes kaikki asiat lyhyin ja asiapitoisin viestein.

”[...] täällä Oulun päässä keskenään toimitessamme [...] puhelutki on pääsääntöisesti hyvin lyhyitä ja hyvin asiapitoisia ja kohtuullisen vähän mitään sitten taas työn ulkopuolista asiaa. Se osin ehkä näkyy tuo sama mikä sähköpostikulttuurissaki [...].”

Toimitusjohtajan kanssa käydään keskusteluita puhelimitse viikottain. Keskusteluissa ohjataan työtä, mutta käytännössä työ toteutetaan hyvin itsenäisesti. Toisaalta keskusteluissa käydään usein läpi myös työn ulkopuolisia asioita. Yrityksessä on mahdollisuus pitää etäpäiviä ja työskennellä kotoa käsin.

Yrityksessä B käytetään sähköpostin ja puhelimen lisäksi paljon muita sähköisiä viestintäkanavia, kuten Flowdockia ja WhatsAppia. Tärkeät keskustelut käydään usein bingis- tai minigolf –pelin yhteydessä. Viestimistyyli on epävirallista ja viestintäkanavissa voidaan kommunikoida myös omaan vapaa-ajan viettoon liittyviä asioita.

”[...] jos on käyny jossain asiakkaassa, niin voi ottaa siitä kuvan tai [...] jos illalla vaikka laulattaa, niin voi semmosen kuvata videon ja lähettää sen muulle porukalla vähän, et tässä on fiiliksiä päivästä, niin semmostaki meillä on paljon tapahtuu.”

Yrityksessä pidetään säännöllisesti tiimipäiviä, jossa käydään läpi esimerkiksi tiimin tavoitteita. Henkilöstöön pyritään pitämään avoimet ja välittömät välit, jotta mieltä painavista asioista voisi aina tulla puhumaan. Myös työn ulkopuolella tapahtuvalla toiminnalla pyritään lisäämään

kommunikaatiota henkilöstön välillä ja työympäristö on rakennettu siten, että henkilöstö viihtyy siellä vapaa-aikanaankin.

”[...] kun käydään yhdessä salilla tai lenkillä, et ollaan järjestetty semmoselle työn ulkopuolista aikaa, niin siellä yleensä tulee eniten [kerrottua henkilökohtaisista asioista], mut sitten [...] työntekijöitten kesken ne varmaan ite juttelee, kun ne tekee jotain, pelaa vaikka pleikkaria illalla täällä niin sit varmaan tulee kerrottua [...] kodin asioita, niinku mitkä ei välttämättä siihen työhön suoranaisesti ehkä liity, mutta kuitenkin liittyy sen niinku fiiliksen kautta.”

Yrityksessä kannustetaan henkilöstöä urheilemaan fyysisen hyvinvoinnin lisäämiseksi. Henkistä hyvinvointia lisätään esimerkiksi huomioimalla työkaverit aina töihin tullessa.

”[...] maanantai-aamusin meillä on aina semmonen palaveri, missä on koko firman kaikki työntekijät aina paikalla ja me käydään siinä läpi meidän viikon urheiluja, että meillä on aina semmonen tavote että joku urheilis viis tuntia viikossa. Ja me käydään sitten läpi, että onko se toteutunu ja millä fiiliksellä lähtee uuteen viikkoon [...] ku porukka tulee tänne [...] niin ihmiset käy aina halailemassa toisia, [...] et sillon on aina fiilistellään ja halataan ja oikeen lämpimästi toivotetaan porukka tänne tervetulleeksi. Sitten myöski muinaki aamuina, halataan tai vedetään sellaset kopot sitten siinä, että huomioidaan aina ku tullaan tänne töihin [...].”

Yrityksessä C viestimistyyliä ei koeta viralliseksi, mutta esimerkiksi sähköpostit ovat hyvin asiapitoisia. Vaihtoehtoisina viestintäkanavaina on esimerkiksi Yammer ja WhatsApp. Toisinaan jääkaapin ovi toimii viestimiskanavana. Oulun toimipisteen henkilöstön keskinäinen kommunikointi on vapaamuotoista ja esimerkiksi kahvitauot on pyhitetty työn ulkopuoliselle keskustelulle.

”Monesti jos on kahvitauolla, niin joku sanookin, jos joku puhuu työasioista, niin hei meee tonne neukkariin puhumaan, että tässä nyt puhutaan kaikki muuta. Et kyllä se niinku kahvitauko halutaan pyhittää sitte sille muulle, kevyelle.”

Yrityksessä järjestetään säännöllisesti henkilöstöinfoja ja ylitason tiedotusta. Henkilöstöllä on mahdollisuus varata 15 minuutin chat-tyyppisiä keskusteluita esimiehensä kanssa. Perjantaisin

Oulun henkilöstö kokoontuu perinteeksi muodostuneelle aamukahville ajankohtaisten aiheiden merkeissä.

”[...] on tällöinen toimintamalli jäänyt mikä on koettu, että perjantai-aamuna voi viestiä siinä aamukahvin merkeissä, ei mitenkään virallisesti, mutta jutustella vaan, että mitä on tulossa ens viikolla [...]”

Henkilöstön hyvinvoinnista ja terveydestä halutaan huolehtia ennaltaehkäisevästi. Henkilöstöllä on omia harrastekerhoja, joihin on mahdollista saada tukea yritykseltä esimerkiksi harrastevälineiden hankkimiseksi tai urheilulajeihin tutustumiseksi. Henkilöstöllä on esimerkiksi avantouintiporukka ja juoksuporukka, jotka toimivat ruokatunneilla.

Yrityksessä D kommunikointi on hyvin epämuodollista ja viestimistyyli on vahvasti ammattisanastoon painottuvaa. Toimistolla vallitsee yleinen avoimien ovien periaate ja asiat hoidetaan useimmiten kävelemällä suoraan kollegan ovelle. Myös tärkeitä päätöksiä voidaan tehdä epävirallisesti sopimalla.

”[...] heti ku tulee joku asia mieleen, niin kävellään heti sinne ihmisen ovelle [...] tai chatataan [...] nopeus millä meidän pitää tehdä asioita, niin tota, meillä usein päätöksetki tehdään nykyään hyvin epämuodollisesti, silleen suurinpiirtein käytävälle juosten [...]”

Yrityksessä järjestetään henkilöstötilaisuuksia ja toimitusjohtaja vierailee kuukausittain taukotiloissa keskustelemassa henkilöstön kanssa.

”Meidän toimari, vaikka se hänelle ei välttämättä olisi silleen se luontaisin tapa toimia, niin hän mennee kerran kuukaudessa johonki kahvioon, niinkun et ilmoitetaan etukäteen, ja mennee sinne ihmisten eteen ja saa kysyä ihan mitä vaan.”

Henkilöstö voi järjestää erilaista yhteistä tekemistä, kuten puutyökerhoja, sählyvuoroja tai aloittaa yhteisen kuntokuurin, jota yritys tukee pienin elein. Työntekijöiden toimintaa helpotetaan noudattamalla joustavaa työaika.

Yrityksessä E viestintäkanavina käytetään perinteisten viestimien lisäksi esimerkiksi Skypeä ja HipChatia. Viestimistyyli on hyvin epämuodollista ja huumoripitoista. Yrityksessä järjestetään

erilaisia foorumeita, esimerkiksi Suomen sisäisiä Vaimo Finland -monthly -palavereita sekä kaikkien maiden yhteisiä "super Friday" -kokouksia.

Yrityksessä suositetaan gallupeja ja avointa keskustelua, jotta jokaisen työntekijän ääni saataisiin kuuluville päätöksen tekoa vaativiin asioihin liittyen.

"Niin nyt ku me lähettiin eriyttään tätä kolmatta tiimiä, mikä palvelee vaan siis olemassa olevia asiakkaita, niin kyllä se oli semmonen avoin keskustelu, mitä lähettiin yhdessä miettimään sitten, että miten sitä hommaa lähettäis kehittämään."

Henkilöstölle tarjotaan virkistysasetit kuukausittain ja kannustetaan harrastamaan urheilua. Työntekijöiden toimintaa helpotetaan joustavilla työajoilla ja etätyömahdollisuudella. Yrityksen toimitusjohtaja on työntekijöiden tavoitettavissa tarvittaessa milloin vain.

"[...] meidän toimitusjohtaja [...] ilmassut, että siis häntä voi lähestyä tosiaan vaikka sitten viikonloppuna yöllä, jos on jotakin mielen päällä. Ja kyllä hänen kanssaan saa niinkun, tai kenen tahansa meistä kanssa, niin järjestettyä niinkun sitä one-on-one aikaa kyllä."

Yrityksessä F viestimisessä käytetään paljon sähköpostia, mutta myös muita kanavia, kuten Yammeria ja Flowdockia. Projektikommunikoinnissa viestiketjuissa on mukana usein myös asiakkaita. Viestimistyö on hyvin epämuodollista.

Vähintään kerran kuussa henkilöstölle järjestetään aamupalatilaisuuksia ajankohtaisten asioiden läpikäyntiä varten. Henkilöstö on jaettu heimoihin, jotka toimivat ikäänkuin kotipesinä, riippumatta asiakasprojektien kokoonpanoista. Heimopäälliköt toimivat lähiesimiesrooleissa henkilöstölle ja pitävät aktiivisesti yhteyttä omiin heimolaisiinsa.

"Eli heimopäälliköt tosiaan on säännöllisesti yhteydessä heidän omiin heimolaisiinsa ja kyselee miten ihmisillä menee, onks jotain huolia, onks murheita, ongelmia missä voitais auttaa."

Henkilöstön yleisilannetta pyritään selvittämään kuukausittaisella kyselyllä, jotta mahdollisiin epäkohtiin voidaan puuttua nopeasti.

”[...] fiilis-kysely, joka lähetetään aina kerran kuussa, missä on sit vaan yks kysymys ja sulla menee vaan kaks sekuntia kun sä vastaat siihen. [...] kyselyt on meillä omalla nimellä, eli sieltä me saadaan feedbackia, [...] jolloin me voidaan reagoida ja olla suoraan yhteydessä ja kysyy, että [...] mistä tää johtuu, onks jotain mitä me voitais tehdä, et tota, sun fiilis paranis?”

Yrityksessä pyritään kysymään aina henkilöstön mielipidettä asioihin ja huomioimaan työntekijöiden yksilöllisiä toiveita työn sujumisen varmistamiseksi.

”[...] jos me mietitään jotain, et hei miten meidän kannattas tää tehdä, niin me kysytään meidän ihmisiltä. Että tuota, et miten te niinku tän kokisitte. Tai miltä tämmönen niinku kuulostais, onko teillä jotain ideoita, miten voitais tää toteuttaa. Koska niinku, se on välillä hyvin haastava yrittää asettua sen koodarin mieleen, et mitä se oikeesti haluaa.”

”[...] on tosi paljon yksilöllisii eroja niinkun siinä, jollekin se voi olla maailman tärkein juttu, et sillä on se autopaikka ja jollekki sit taas se on aivan täysin yhdentekevää, et onko sitä vai ei. [...] tottakai me halutaan kohdella kaikkii tasapuolisesti [...] mutta sit, tottakai me sit tehdään aika paljon sellasii yksilöllisii poikkeuksia [...], jos tää juttu on sulle se kriittinen homma, niin ei oo mitään syytä miksei voitais sitä sulle järjestää.”

6.3.2 Innostaminen ja kehittäminen

Yrityksessä A viimeisimmän tiedon hankkiminen nähdään tärkeänä osana liiketoimintaa ja tästä syystä henkilöstöä kannustetaan kehittämään itseään aktiivisesti. Henkilöstö osallistuu aktiivisesti yhteistyökumppaneiden järjestämiin webinaareihin ja koulutustilaisuuksiin, erityisesti myynnillisiin ja teknillisiin koulutuksiin.

Yrityksessä B suositaan sisäisen kehittymisen kulttuuria. Yrityksessä koetaan kasvun olevan aina suhteessa henkilöstön henkiseen kasvuun. Mikäli henkilöstön kasvu ei mene eteenpäin, ei yrityskään voi kasvaa. Yrityksen mukaan kehittyminen lähtee aina yksilöstä, joten heillä jaetaan paljon kirjasuosistuksia ja käydään seminaareissa.

”[...] kehittyminen lähtee aina yksilöstä, et jos yksilö ei halua kehittyä, niin sitä ei pysty ulkopulelta niinkun kehittämään. Sitä pystyy rohkasemaan ja antaa työvälineitä [...], mut se tulee aina sieltä yksilöstä itestään. Et me pidetään myös huoli, et sillon ku me rekrytoijaan tänne uutta porukkaa, niin ne on aina semmosia ihmisiä jotka [...] luonnostaa haluaa kehittyä [...].

Yritys C painottaa jokaisen henkilökohtaista vastuuta oman toiminnan kehittämisessä. Yrityksessä luotetaan siihen, että henkilöstö osaa itse ohjautua heitä kiinnostaviin koulutuksiin.

”[...] nää on kuitenkin niinku korkeesti koulutettua porukkaa, niin me pannaan niillekki sitä vastuuta siitä että, [...] ei voi jäähä tuleen makaamaan, vaan pitää [...] olla kiinnostunu myös itekki [...]. Ja onhan se sitten, että projektit ja [...] tekeminen on kuitenkin aika vaativaa ja ammattitaitoa vaativaa ja kokoajan kehitty tää ala, niin kyllä ne itekki hoksaa [...], että on tarpeita [...]. Nää alan ihmiset on semmoset, ne niinku netistä löytää niin paljo ja kokoajan oppii sitä työtä ja tekemällä oppii uutta [...].”

Yritys D odottaa henkilöstön ohjautuvan itse oman osaamisen kehittämisen suuntaan. Yrityksessä on myös luotu työkaluja kehittämisideoiden poimimiseksi ja tiedostetaan, että kehitysideat voivat tuoda säästöjä liiketoiminnalle. Yrityksessä järjestetään sisäisiä messuja, joissa esitellään eri projekteja ja sitä kautta pyritään motivoimaan henkilöstöä itsensä kehittämisessä.

”Koska insinöörejähän kiinnostaa, että minkälaisia kiinnostavia työtehtäviä vois olla, niin se on arvostusta, että hänelle kerrotaan se, eikä vaan aatella että kyllä me sulle kerrotaan mitä sun tarvii tehdä. Vaan että ajatellaan, että ihmiset itseki niinkun ohjautuu sitten ja osaa sitten suunnata sitä osaamisen kehittämistä.”

”Asiantuntijat kunnioittaa asiantuntemusta, et se on varmaan myöski se semmonen, niinkun porukan asenne toisia kohtaan, et mikä on [...] motivoivimpia asioita.”

Yritys E kannattaa tiimioppimista ja järjestää usein erilaisia sisäisiä koulutuksia. Koulutukset järjestetään esimerkiksi foorumeiden yhteydessä tai adhoc-tyylisesti.

”Ja aina saa ehottaa [...] kaikkennäkösiä sisäisiä koulutuksia, että niitä sitten tällöin tulee [...], että pyydetään, että otetaanpa nyt tällöinen extra koulutus johonki asiaan x liittyen, niin sitten se vaan järjestetään.”

Jokaisella työntekijällä on myös niin sanottu vastinpari, jonka kanssa jaetaan tietämystä tasaisin väliajoin. Yrityksessä kannustetaan ja tuetaan henkilöstöä sertifikaattien hankkimisessa.

”[...] meidän kannustetaan jokaista meidän työntekijää hankkimaan sertifikaatti, koska se on aina, tottakai yritykselle sulka hattuun [...], mutta onhan se myös semmonen hyvä sulka omaan hattuun, että sä oot sertifioitu sen oman osaamisesi, [...] nää niinkö aiemmin jo sertifioit koodarit, niin tukee uusia kavereita siinä, käy läpi, että minkälaisia asioita kannattaa käydä läpi [...].”

Tärkeimpänä innostajana yrityksessä kuitenkin nähdään mahdollisuus tehdä mielenkiintoisia projekteja.

”Pysytetään tekeen niinkun oikeesti mielenkiintoisia, mielekkäitä projekteja, koska nää on oikeesti näitä kärkipään hankkeita, mitä me päästään tekeen nykyään. [...] mitä isompia, haastavampia projekteja on, niin tottakai se niinkun työn mielekkyyssin sitä myöten niin kasvaa.”

Yrityksessä F henkilöstölle on annettu hyvin vapaat kädet osallistua koulutuksiin ja konferensseihin, tai tilata kirjoja ja suorittaa sertifikaatteja. Yrityksen henkilöstö kehittää itseään jatkuvasti harrastuneisuutensa kautta sekä intohimosta alaan ja uusiin teknologioihin. Tärkein motivaatiotekijä uskotaan kuitenkin olevan mielenkiintoiset asiakasprojektit, missä asiantuntijat pääsevät luomaan ja kehittämään uutta.

”[...] tärkein juttu, mikä meidän ihmisille on, niin on tavallaan ne asiakasprojektit, mitä he tekee, eli tavallaan se tulee niinku siitä, et sä pääset kehittämään jotain oikeesti siistii, uutta palvelua, sä pääset vaikuttamaan siihen millä teknologioilla se tehdään, sä pääset mahdollisesti [...] ite, niinkun luomaan jotain ihan täysin uutta, mitä ei [...] firmoissa koskaan tehty. [...] keskeisin juttu, millä me voidaan vaikuttaa siihen on se, et huolehditaan siitä, et me saadaan lisää oikeasti meidän ihmisiä kiinnostavia projekteja [...].”

6.3.3 Kiittäminen ja palkitseminen

Yrityksessä A onnistumisia juhlistetaan harvemmin. Vuosittain pyritään kuitenkin pitämään virkistäytymispäivä esimerkiksi elokuvan ja ruokailun merkeissä. Palkitsemiskäytäntöä ei ole vielä olemassa, mutta siitä on pyritty keskustelemaan ja tuomaan käytäntöön lähitulevaisuudessa. Kiitoksena toimii usein lyhyt ja ytimekäs huomioiminen, vaikka kiittämisen merkitys tiedostetaankin.

”Perussuomalainen miesten keskeinen tyyli [...]. [...] joo kyllä sitä kuitenkin tehdään, mutta vähemmissä määrin, eikä siitä tehdä niin isoa numeroa ehkä, kun välttämättä saattas olla järkevääkin.”

”Se on hyvin lyhyt, muutama sananen, kiitos, hieno homma. Joko suoraan suullisesti tai sitten [...] etähommissa sähköpostilla.”

Yrityksessä B pyritään huomioimaan pieniäkin onnistumisia. Kiitos voidaan antaa esimerkiksi yhteisten kakkukahvien merkeissä tai liikevaihtotavoitteeseen päästyä yhteisellä lomamatkalla. Työntekijöitä voidaan palkita myös henkilökohtaisilla lahjoilla.

”[...] sai tosi hyvää palautetta asiakkaalta ja se asiakas oli kirjottanu siihen viestiin, että nyt ku oikeesti oli niinku näin hyvin onnistunu tää projekti, niin voitko viedä vielä tän sun esimiehelle ja sit [...] sai semmosen pienen lahjapalkinnon sitten vielä, et se sai ite käydä ittelleen ostamassa semmosen korun minkä oli halunnu [...].

Kun yrityksessä tulee onnistumisia, lähtee niistä esimerkiksi tekstiviesti koko tiimille, jolloin onnistumiset osataan huomioida koko tiimin voimin. Viikon päätteeksi henkilöstö voi lukea toimitusjohtajan kirjoittamasta viestistä viikon kuulumiset ja kiitokset.

”[...] täällä toimistolla ku porukka just huutaa täällä kurkku suorana onnittelut, ku joku saa vaikka kaupan [...].”

Yrityksessä C henkilöstölle jaetaan tulokseen sidottu bonus puolivuositien. Yrityksellä on käytössään puolivuositien toteutettava prosessi, jossa palkitaan hyvistä suorituksista rahapalkinnoin.

”[...] hyvästä suorituksesta joko henkilöä tai tiimiä tai esimiestä [...] ehdottaa hr:lle ja [...] hr jakaa sitten tämmösiä [...] rahapalkintoja. [...] sinne ihmiset lähettelee sitten ehdotuksia. Se käydään läpi sitten liiketoiminnan vetäjien kanssa, että ketkä näistä sitten oikeesti ansaitsee nämä, [...], että tiimitki on saanu ihan isoja rahanarvosia [...] palkintoja.”

Tiimiesimiehet voivat palkita omaa henkilöstöään hyvistä suorituksista esimerkiksi viinipullolla ja elokuvalipuilla. Myös henkilöstöä keskenään rohkaistaan kiittämään hyvistä suorituksista.

”Meillä on herkkukaappi, mistä saa, jos joku on tehny jonku [...] kivan jutun tai auttanu tai muuten, niin voi hakee vaikka suolakeksipaketin sieltä, et lyö ne pöytään, et kiitti, että autoit mua tässä.”

Yrityksessä D onnistumisista viestitään yrityksen intrassa ja henkilöstö kokoontuu pienimuotoisen tarjoilun äärelle kuulemaan, mitä on tehty. Toisaalta yritys saattaa järjestää suuremman, koko henkilöstön yhteiset festarit juhlan kunniaksi. Myös hyvin onnistuneista välietapeista pyritään palkitsemaan henkilöstöä.

”[...] joku projekti-etappi mennee hyvin [...] niin vähän hulppeempi saunailta tai joku tämmönen [...]. Joku Formula Center tai joku muu, mitä ne nyt keksiikään. [...] yritetään sitä, mutta monta kertaa nyt nää onnistumiset niin [...], sit on jo kiire mennä tekeen seuraavaa asiaa, et se pittää vaan niinkun itte sitten [...] porukan kesken, että menipä muuten hyvin.”

Ad-hoc-tyylistä palkitsemista pyritään suosimaan, mikäli henkilöstössä kehitetään toimintatapoja, jotka lisäävät liiketoiminnan kannattavuutta tai tuottavuutta. Palkitseminen on koettu haastavaksi ajoittain heikon taloustilanteen vuoksi, mutta siitä on kuitenkin pyritty pitämään kiinni, jotta henkilöstön usko menestykseen pysyisi.

Yrityksessä E pyritään sanomaan kiitos sekä nostamaan onnistumisia ja menestystarinoita esille eri foorumeissa. Aineellinen palkitseminen voi olla lisäbonus tai yhteinen tapahtuma tai henkilökohtainen palkinto.

”[...] jos me tehdään hyvää tulosta [...], niin onhan me pyritty myös palkitsemaan sitten meidän, tuota henkilöstöä erinäisinä [...] lisäbonuksina. Ja sitten ihan just tämmöset, vaikka

cartingit, että jos tuntuu, että me on nyt tässä venytty jonkun ison projektin myötä, niin [...] yleensä mietitään vielä erikseen, että pitäskö [...] juhla tai tapahtuma tämän kunniaksi järjestää.”

Yrityksessä F pyritään huomioimaan pienetkin onnistumiset jokaisen tiimin suosimalla tavalla. Spontaania palkitsemista pyritään tekemään esimerkiksi elokuvalippujen tai lahjakorttien muodossa. Julkista palkitsemista vältetään, sillä henkilöstö saattaa kokea esille nostamisen vaivaannuttavana.

”[...] meillä on niinkun ihmisiä, jotka ei ehkä oo kaikista extroverteimpiä, et tavallaan he on niinkun syvällisiä ja teknisiä asiantuntijoita ja se on niinkun se juttu mitä he haluaa tehdä. [...] se ois niinku pahin painajainen, jos heidät nostettais tavallaan niinkun julkisesti jossain esille, [...] et he ei niinku halua sitä, [...] ihmiset kokee sen vähän kiusalliseksi, et se on semmonen julkinen palkitsemistilaisuus [...].

”[...] meidän ihmiset ei ehkä niinkun nimenomaan kaipaa sitä, et heitä nostettaisiin ikään kuin jalustalle jostain asiasta, vaan se enemmän tulee siitä, että semmosta välittämistä tai huomioimista.”

Yrityksessä on käytössä provisiopalkkamalli, joka on sidottu jokaisen asiakastyöhön. Myös myynti- ja rekrytointivinkeistä voidaan maksaa palkkioita.

6.4 Rekrytoinnin lähtökohdat ja valintakriteerit

Yrityksessä A rekrytointi on tähän asti lähtenyt tarpeesta saada tekijä tiettyyn tehtävään. Tärkein rekrytointikriteeri tähän astisissa rekrytoinneissa on ollut hakijoiden osaaminen, mutta myös persoonaa ja oppimishalukkuutta voidaan selvittää.

”[...] se enempi on ehkä lähtenyt aina siitä positiosta, mihin me on tarvittu tekijä. Sen jälkeen sitten haettu siihen sopivaa osaamista, plus mahdollisesti sopivaa persoonaa.”

”[...] nehän on aina ollu sieltä osaamisperustaisesti ja sitten jos mahdollista, niin haettu semmosta niinkun persoonaa, kun ne postitiot on ollu aina semmoset, että siihen ei valmista tekijää todennäköisesti löydykkään, että siinä on oppimishaluja myös.”

”[...] useamman ku yhden tapaamisen, mielellään pidemmän tapaamisen jälkeen, teen valinnan sen perusteella, että mikä oli minun, tavallaan näppituntuma sen jälkehen siihen henkilöön. Pystynkö minä tekemään sen kanssa töitä.”

Yrityksessä merkityksettömiä rekrytointikriteereitä ovat esimerkiksi hakijan lähtökohdat sekä ikä, sukupuoli, kansallisuus ja ihonväri. Hakijalta toivotaan asiakasta arvostavaa asennetta ja sitä, ettei töitä tehdä vaan työn tekemisen vuoksi. Hakijoiden arvoja ei varsinaisesti kysytä, mutta heidän harrastuneisuutta ja kokemuksia aiemmista työyhteistöistä pyritään selvittämään.

”Ei ehkä tuolla sanalla niitä tuu kysyttyä, mutta jos ite rekrytoin, niin mikä minua kiinnostaa yrittää kaivaa sieltä niinkun, suoraan tai rivien välistä, että minkälaisesta niinkun yrityskulttuurista, minkälaisesta tiimityöskentelytavasta henkilö ite tykkää.”

Yrityksessä B tarve uudelle työntekijälle lähtee siitä, että tiettyyn työtehtävään tarvitaan tekijä. Mikäli hakijoiden joukosta löytyy henkilö, joka edustaa yrityksen kanssa samoja arvoja, voidaan hänet palkata työntekijäksi ja sovittaa työnkuva hänelle sopivaksi.

”[...] se voi olla, et alkaa tekemaan jotaki toista juttua, et jos on katottu et se on hyvä ja Zefin arvojen mukaan ja se haluaa oikeesti tulla tänne meille hommiin, niin sen jäkeen sit katotaan, et mitä sitä kaikista eniten motivoi, et missä se on eniten hyödyksi, niin sitte voi olla, että sitä työtehtävää sitte sen perusteella sitten muotoillaan sopivaksi sille henkilölle.”

Hakijan arvot listataan yrityksessä tärkeimmäksi rekrytointikriteeriksi. Arvoja selvitetään muunmuassa esimerkkitilanteiden ja avulla. Hakijoiden kanssa käydään keskustelua niin kauan, että heihin todella tutustutaan. Osaaminen on ratkaiseva kriteeri, mikäli hakijoiden arvot olisivat samanlaiset, eikä niiden perusteella voisi tehdä päätöstä. Rekrytointikriteereiksi ei lasketa esimerkiksi hakijoiden koulutuksellista taustaa.

"[...] heittää vähän esimerkkejä, et mitten sä toimisit tällasessa tilaneessa [...]. Ne haastattelut saattaa kestää vaikka tunnista viiteen tuntiin, et me käydään niin kauan asioita läpi, et on niinku tutustuttu ja tuntuu [...] hyvältä, että tää on niinku, tää on meille sopiva."

"[...] esimerkiks koulutustausta, ei oo sinänsä merkitystä jos henkilö pystyy ite osoittaan, et se on vaikka, vaikka tosi kiinnostunut koodaamisesta, et se on vapaa-ajalla koodannut. Tai jos se näyttää sen, et se haluaa tulla tekemään myyntiä ja se on niinku hyvä myyjä, niin sillä ei oo mitään väliä mikä sen koulutustausta on."

Yrityksessä C rekrytointitarve lähtee liiketoiminnasta ja siihen tarvittavasta osaamisesta. Tärkein rekrytointikriteeri on hakijan asenne, eli henkilön on oltava aidosti kiinnostunut tehtävästä. Toissijaisena kriteerinä tulee osaaminen. Merkityksettä kriteereitä puolestaan ovat esimerkiksi koulutus ja opiskeluarvosanat sekä hakijan kansalaisuus ja ulkonäkö.

"Se on se asenne, minkälainen se on, ja sitten kakkosena tulee se osaaminen, että asenne on kunnossa, niin osaamisesta voi vähän joustaa, mutta tuota, toisinpäin se ei toimi. Että jos on huippuosaaja ja asenne on väärä, niin ei, ei pääse meille sisälle."

"[...] että on enemmänkin kuin se että tekee sen oman alueen, vaan on kiinnostunut niinkun siitä ympärillä olevastakin, et on kiinnostunu kehittämään sitä osaamista ja antamaan sitä osaamista myös muille sinne tiimissä. [...] kyllä sen hoksaa heti, että on semmonen joka on valmis niinkun juttelemaan laajemminkin siitä asiasta."

Hakijoiden arvojen koetaan vaikuttavan valintaan paljon. Arvojen tulee olla sellaisia, joita yrityksessä yleisesti kunnioitetaan, kuten tasa-arvo ja ihmisten reilu kohteleminen.

"On ne, niillä merkitystä, et kyllä me kysytään monesti haastattelussa, että [...] minkä pohjalta sä elät tässä maailmassa, niin kyllä se on tosi tärkeä, että ne on niinku samanhenkiset, [...] ja semmoset mitä itekki voi kunnioittaa."

"[...] paljon näkee näitä tämmösiä niinku, seniortekijöitä, niin semmonen oman minän korostaminen liikaa verrattuna muihin, niin se kyllä paistaa [...]. Että kyllä me täällä niinkun tehdään yhdessä töitä ja ollaan tasa-arvosia siinä projektitiimissä, vaikka joku onkin gurumpi ku toinen. Mut muiden kohtelu on semmonen, [...]."

Yrityksessä D rekrytointitarve lähtee projektiorganisaatioiden resursoinnista, eli tarpeesta saada tekijä projektiin. Tärkeimpiä rekrytointikriteereitä ovat tekninen yhteensopivuus ja aiempi työkokemus. Nuoremmilla henkilöillä painotetaan enemmän asennetta ja koulumenestystä. Rekrytointikriteerinä käytetään myös tietynlaista ajattelutapaa (mindset), jota hakijoilta odotetaan. Hakijan sukupuoli tai ikä ei lukeudu rekrytointikriteeriksi.

”[...] teen nyt tätä, mutta katson näin laajalle, että mitä tuolla voisi tehdä myös. Ymmärrän mitä siellä tapahtuu. Pystyn elämään epävarmuuden kanssa, pystyn elämään sen kanssa, että tilanteet muuttuu ja pysyn motivoituneena ja innostuneena.”

Hakijoiden arvoilla koetaan olevan suuri merkitys valintaan, mutta niistä ei välttämättä puhuta arvoina. Arvojen uskotaan tulevan esille keskustelun kautta.

”[...] oletan, että niitä ei, niinkun siinä tilanteessa arvoina käydä läpi, vaan se on enemmän semmonen intuitiivinen juttu, että nähdään [...], että tämä henkilö on yhtä innostunut näistä projekteista kun me. On yhtä innostunu teknologiasta, [...] vaikuttaa aktiiviselta ja semmoselta valmiilta, [...] se tulee ehkä niinkun siinä kommunikaation lomassa sitten vaan. Mä luulen, et sillon kuitenkin sitte iso merkitys, että vaikee semmosia asioita ois ohittaa.”

Yrityksessä E rekrytointitarve on tähän asti lähtenyt tehtävästä, johon tarvitaan tekijä. Rekrytointikriteereiden pohjalla on aina koulutus ja työkokemuspohja, mutta ratkaisevaksi kriteeriksi luetaan henkilön asenne.

”[...] jos sulla on se asenne kunnossa ja sitä kautta semmonen niinkun draivi, [...] jos sää et just nyt osaa gurumaisesti jotakin tiettyä asiaa, jos sulla on se draivi siihen työntekoon ja halu oppia, niin kyllä se sitten, [...] varmasti oppii ne asiat sen tiimikavereitten avustamana ja työn myötä.”

Merkityksettömiä kriteereitä ovat esimerkiksi ikä, sukupuoli, koulutus ja kansalaisuus. Loppupeleissä rekrytoinnin voi ratkaista työnantajan intuitio hakijasta.

”[...] fiilikseen luotan aika paljon. Tokihan mää siinäkin arvioin sitä niinkun draivia, että miten mää uskon tähän kaveriin, että miten se lunastaa nää odotukset. [...] sillan mennään vaan niinkun intuitiolla.”

Hakijoiden arvojen uskotaan selviävän avoimen keskustelun kautta, kun hakijoita pyydetään kertomaan itsestään ja aiemmista tehtävistään. Hakijoiden arvot koetaan merkittäviksi tiimityöskentelyn onnistumisen kannalta.

”[...] jos yleisluonne on semmonen positiivinen [...] tiimihenkinen ihminen, niin [...] sitä me arvostetaan ihmisissä, eli että on jollakin tapaa näyttänyt sen aiemmassa elämässä, [...] että on sitä tiimipelaajahenkeä ja semmosta niinkun aktiivisuutta, positiivisuutta [...].”

Yrityksessä F rekrytointitarve lähtee toimitusjohtajan ja liiketoiminnoista vastaavan henkilön määrittelemänä, eli minkälaista osaamista milläkin hetkellä haetaan. Tärkein rekrytointikriteeri on tekninen osaaminen. Osaamisen lisäksi katsotaan hakijan asennetta ja työskentelytapoja, joiden täytyy olla linjassa yrityksen kanssa. Myös sopivuutta konsultin rooliin pidetään tärkeänä kriteerinä.

”[...] tekninen osaaminen, et se pitää ehdottomasti olla sillä tasolla, mitä me vaaditaan. Ja sit pitää olla myös semmonen asenne ja semmoset tavat työskennellä, [...] mitä me suositaan, jotta [...] ja pääsee nopeesti niihin meidän projekteihin sisälle.”

”[...] me tietysti haetaan tai katotaan sit persoonassa sitä, et onks se sellanen, et [...] sopiiko hän konsultiksi, uskalletaanko me luottaa siihen, että se rooli sopii hänelle, hän itse viihtyy siinä, hän kestää sen, [...].”

Hakijoilta ei odoteta sitä, että heidän tulisi olla todella harrastuneita tai käyttää vapaa-aikaansa uuden opetteluun tai koodaamiseen. Hakijoiden arvoja ei selvitetä tietoisesti, mutta niitä pyritään ymmärtämään aiemmin työhistorian kautta.

”[...] me haetaan se sitä kautta, että kun selvittää sitä, et millasessa ympäristöissä se henkilö on toiminut aikasemmin ja mitä se niinkun arvostaa ja millanen työyhteistö on sille tärkeä ja mitkä on semmoiset selkeet turn offit yrityskulttuurissa, [...] mikä sais sen niskakarvat pystyyn, niin aika usein ihmisillä tulee niitä omia arvoja ja sitä arvopohjaa siinä.”

6.5 Valintaprosessi

Yrityksessä A valintaprosessi on toiminut siten, että henkilöitä on itse pyritty löytämään työttömien työnhakijoiden joukosta ilman, että työpaikkaa olisi varsinaisesti avattu. Rekrytointipäätöksen tekee viimekädessä toimitusjohtaja, mutta koko henkilöstö osallistuu prosessiin tietyssä määrin.

”[...] se on enempi ollut yrittäjän taholta lähtenyt asia, jota sitten tavalla tai toisella yhdessä ollaan tehty. [...] jonkun verran ollaan osallistettu sitten kaikkia [...] rekryprosessiin tuomaan omaa mielipidettään, näkemystään, niinku mitä myöhemmässä vaiheessa, niin sitä enemmän.”

Yrityksessä B valintaprosessi on neliportainen prosessi, jonka avulla varmistetaan se, että jokainen voi olla varma, että henkilö on sopiva yritykseen. Ensimmäiseksi hakijan haastattelee tiimistä vastaava henkilö, toiseksi toimitusjohtaja. Mikäli hakija pääsee jatkokon, hänelle tehdään psykologinen testi, jonka läpäistyä hänet haastattelee vielä tiimi. Jokaisen tiimin jäsenen tulee antaa hyväksyntä hakijan rekrytoinnille.

”Aina, jos se yhestä portaasta menee tavallaan eteenpäin ja saa kyllä vastauksen, niin menee seuraavaan, ja siinä on tosiaan tällainen neliportainen, niinku haastattelurubma, jotta jokainen voi olla varma, et tulee oikee henkilö siihen. Ja kaikilla on aina mahdollisuus sitten sanoa, jos sitten näyttää siltä, et ei oo sellanen sopiva henkilö.”

Yrityksessä C työtehtävää tarjotaan ensin sisäisesti ja mikäli sisäisi hakijoita ei löydy, avataan paikka julkiseksi. Tiimiesimiehet suorittavat haastattelut itse, tarvittaessa yhdessä senior-tason työntekijän kanssa osaamisen varmistamiseksi. Usein käytetään myös tiimihaastattelua henkilökemioiden varmistamiseksi. Haastattelun perusteella tiimi voi yhteisymmärryksessä hyväksyä tai hylätä hakijan.

”[...] tiimi sitten kokonaisuutena niinkun miettii sen, et kuka ois näistä paras. [...] yhteinen päätös, se tulee kuitenkin työskentelemään [...] missä nää muutki työskentelee, niin kyllä se pitää yhteinen näkemys olla sitten.”

Yrityksessä D valintaprosessia hoitavat yleensä linjaesimiehet, mutta myös projektiorganisaatio on vahvasti mukana prosessissa ja päätöksenteossa. Junior-tason osaajia rekrytoidessa

linjaesimiehet tekevät usein päätöksen, mutta projektipäälliköillä on yleensä aina oikeus hylätä hakija.

”[...] tekee linjaesimies, mutta siinä on hyvin vahvasti mukana sitten se projekti, joka sen henkilön tarvitsee, tietenkin vähän osaamisesta riippuen. Että usein sen teknisen osaamisen varmistaa joku kollega, koska ne linjaesimiehet ei voi tietää sitä niin tarkalla tasolla. [...] yhdessä se projekti ja linja päätyvät sitten siihen, [...] on tilanteita, että esimies rekrytoisi, mutta projekti ei huoli sitä henkilöä.”

”[...] niillä on tosi paljo sananvaltaa [...] projektipäälliköillä ja, et ne pystyy täysin sen sitten torppaamaan.”

Yrityksessä E valintaprosessi lähtee liikkeelle testistä, joka hakijoille teetetään. Kun hakija läpäisee testin, hänet haastattellaan projektipäällikön sekä teknisen asiantuntijan toimesta. Potentiaalinen hakija käy viimeisen haastattelukierroksen yrityksen toimitusjohtajan kanssa. Hakijan on voinut hylätä projektipäällikkö tai tekninen asiantuntija. Mikäli he ovat hyväksyneet hakijan, ei toimitusjohtajalla ole tähän asti ollut tarvetta hylkäämiselle.

”[...] kyllä se on me, me täällä Oulussa, jotka täällä tiimeistä pyöritetään [...] tätä rekrytointiarkea. Ja sitten kun me koetaan, että tää kaveri ois teknisesti, että niinkun persoonansa puolesta hyvä meidän tiimiin ja porukkaan, sitte me tehdään esitys meidän toimitusjohtajalle, että tässä on kaveri, jonka kanssa kannattaa keskustella ja myös sitten katotaan hänen kanssa yhdessä, että onko hän samaa vai eri mieltä sitten tästä kandidaatista.”

”[...] jos me täältä koetaan, että kaveri ois hyvä meidän tiimiin, niin lähinnä se on vaan semmonen vielä tuplatsekkkaus, että hän on samaa mieltä. Mut kyllä me ollaan oltu [...] tylsänsä yhtämieltä näistä asioista aina [...]”

Yrityksen ajatuksena on muuttaa rekrytointiprosessia siten, että rekrytointia suunnattaisi enemmän yksittäiseen tiimiin, jolloin prosessiin otetaan mukaan myös tiiminvetäjä tai jopa koko tiimi.

Yrityksessä F valintaprosessi muodostuu henkilöstöasiantuntijan tapaamisesta, jossa kartoitetaan hakijan sopivuutta ja motivaatiota työtehtävään, sekä teknisen asiantuntijan haastattelusta

substanssiosaamisen varmistamiseksi. Työnkuvasta riippuen hakija voidaan haastatella edellämainittujen lisäksi vielä muidenkin henkilöiden toimesta. Hyväksyvän tai hylkäävän päätöksen tekee henkilöstö- ja tekninen asiantuntija yhteisymmärryksessä. Tarvittaessa hakija hyväksytetään vielä projektista vastaavalla henkilöllä.

”[...] ei meillä oo niinkun tarpeen lähtä kierrättään sitä hirveen monen ihmisen kautta, et [...] luotetaan siihen, et meidän asiantuntijat tietää millaista tyyppiä me ollaan hakemassa [...].”

6.6 Henkilöstövalintojen onnistuminen

Yrityksessä A henkilöstövalintojen arvioidaan onnistuneen keskivertaisesti. Yrityksessä on tehty joitain virhevalintoja, jotka ovat johtuneet osittain työnantajan kokemattomuudesta, mikä on näkynyt esimerkiksi väärin painotettuina hakukriteereinä. Yrityksessä menestyvät henkilöt, jotka ovat aidosti asiakaspalveluhenkisiä ja pystyvät oppimaan nopeasti uutta.

”[...] että siinä täytyy olla niinkun tietty rakkaus sitä asiakaspalvelutyötä kohtaan jo ylipäättään, oli se sitten myynnillinen tai tekninen henkilö [...] mitä siihen ollaan hakemassa. [...] Se on ehkä yks merkittävä asia. Et ei liian voisko sanoa omien tavoitteiden perässä kulkeva henkilö.”

Yrityksessä B henkilöstövalinnat on koettu suhteellisen onnistuneiksi. Virherekrytointeja ei ole syntynyt sen jälkeen, kun psykologinen analyysi on otettu osaksi prosessia. Aiemmin sattuneet virhevalinnat ovat olleet seurausta siitä, että henkilö ja työtehtävä eivät ole sopineet yhteen. Yrityksessä menestyy henkilö, joka sopii tehtävään täydellisesti, muun muassa arvojen ja kiinnostuksen kohteidensa kautta.

”[...] henkilö on hakenu meille töihin ja ei oo välttämättä päässy [...], niin sitte toisen tehtävän kohalla on huomattu, että ei hitsi, että täähän on ihan täydellinen mätsi tähän, että me on oltu kaikki tosi tyytyväisiä, että se ei oo päässy siihen ensimmäiseen tehtävään, koska se on, niinku me ollaan huomattu, että tässä on niinkun hyvä tyyppi, mut joku tässä ei oo semmonen, että tuntuu sellaselta oikealta, [...] sitä ei välttämättä tarvi osata ees selittää, vaan se riittää, että on ollu sellanen tunne. Ja sitte on ollu myöhemmin jossaki toisessa kohtaa, niinku se on hakenu uuestaan ja me ollaan, et hetkinen, onpa mahtavaa,

et me ei otettu siihen toiseen, ku täähän on se täydellinen mätsi. [...] henkilön mätsätä siihen hommaan, että se toimii oikeesti tosi hyvin. Että on paljo hyviä tyyppejä, paljo lahjakkaita tyyppejä tullu vastaan, mut jos ei se niinku just siihen hommaan mätsää, me tietään kokemuksesta, että se ei tuu toimimaan [...].”

Yrityksessä C rekrytoidaan suuria määriä ja siitä johtuen myös epäonnistuneita valintoja voi syntyä. Yleisesti kuitenkin koetaan, että yrityksen systeemi toimii ja esimiehet onnistuvat tehtävässään. Epäonnistuneet valinnat ovat yleensä johtuneet siitä, että työntekijän osaaminen ei olekaan ollut vaaditulla tasolla.

”[...] sitten ilmennyt ilmeisesti, että ei osaaminen oo ollutkaan ihan sitten mitä on, on niinkun kaivettu, että se on sitten paljastunutki jotenkin puutteelliseksi, että tiimin [...] työskennellessä sitten yhdessä, [...] ja kyllä se aina yleensä siihen niinkun osaamiseen liittynyt sitten.”

Yrityksessä menestyvät henkilöt, jotka ovat kiinnostuneita koko yrityksen sekä oman osaamisen kehittamisestä sekä muiden opettamisesta ja tiedon jakamisesta.

Yrityksessä D epäonnistuneita valintoja on ollut hyvin vähän, sillä työntekijä aloittaa yleensä määräaikaaisessa projektissa. Parhaat tekijät puolestaan on pyritty pitämään yrityksessä. Virhevalinnat ovat yleensä olleet seurausta kokemattomasta esimiehestä, kun esimiehen ja työntekijän näkemykset työtehtäviä kohtaan ovat olleet eroavat.

”[...] meillä on pienet tukifunktiot ja siellä ei oo niin ehkä selkeitä ne tehtävänannot tai toimenkuvat [...] vaan on lähetty miettiin, jos se vois ehkä tehdä jotain tämmöstä, ja sit se ihminen aatteli jotain vähän muuta. [...] se on sitten vaan kokemattomuutta.”

”[...] sitten taas ku on hyvä tyyppi, niin tota, eihän me nyt semmosesti irti päästetä.”

Yrityksessä parhaiten menestyvät henkilöt, jotka ovat osaavia ja avoimia uuden oppimiselle.

”[...] taitavat. Eli taso on kova. [...] meillä on todella kovia osaajia ja [...] pitää niinkun olla tavallaan aika itsevarma, [...] silleen hyvällä tavalla itsevarma ja valmis oppimaan ja just semmonen, myöskin nöyrä siihen [...] tekemiseen.”

”[...], että en ehkä sanoisi, että joku sosiaalinen kyvykkyys mitenkään, niinkun älyttömän, että hyvähän se on, mutta ei ole pakko olla mitenkään hirveän sosiaalinen tai semmonen niinkun, et jos kuitenkin se on tärkeintä sitten, että osaa tuoda sen ammattiosaamisensa, niinkun hyötyyn.”

Yrityksessä E rekrytoinnit ovat tähän asti onnistuneet ilman virheitä ja kaikkiin työntekijävalintoihin ollaan oltu tyytyväisiä. Yrityksessä menestyy henkilö, jolla on perusosaaminen kohdallaan sekä potentiaali ja motivaatio tehdä työtä ja oppia.

”[...] en kyllä osaa nimetä yhtään niinkun epäonnistumiseksi, ainakaan niinkun omalta ajalta. [...] niin ollaan kyllä onnistuttu [...], viimeaikoina oikeenki hyvin.”

Yrityksessä F rekrytoidaan paljon henkilöstöä ja mukaan on mahtunut myös joitain epäonnistuneita rekrytointeja. Epäonnistumiset on koettu johtuneen siitä, etteivät valitut henkilöt ole sopeutuneet konsultin rooliin.

”[...] ihmisiä, jotka on ollu pelimaailmassa aikasemmin [...] tai sä oot ollu jossain sisäasiakkaalla, yhdellä asiakkaalla kehittämässä jotain järjestelmää tai tuotetta, niin sit tavallaan se hyppy konsulttimaailmaan, [...] niin sit se [...] todellisuus voi ollakki semmonen, että sit se henkilö huomaa vaikka vuoden jälkeen, että hei ei tää nyt ollutkaan sitä, et mä lähen mieluummin takas [...] tuotekehitykseen.”

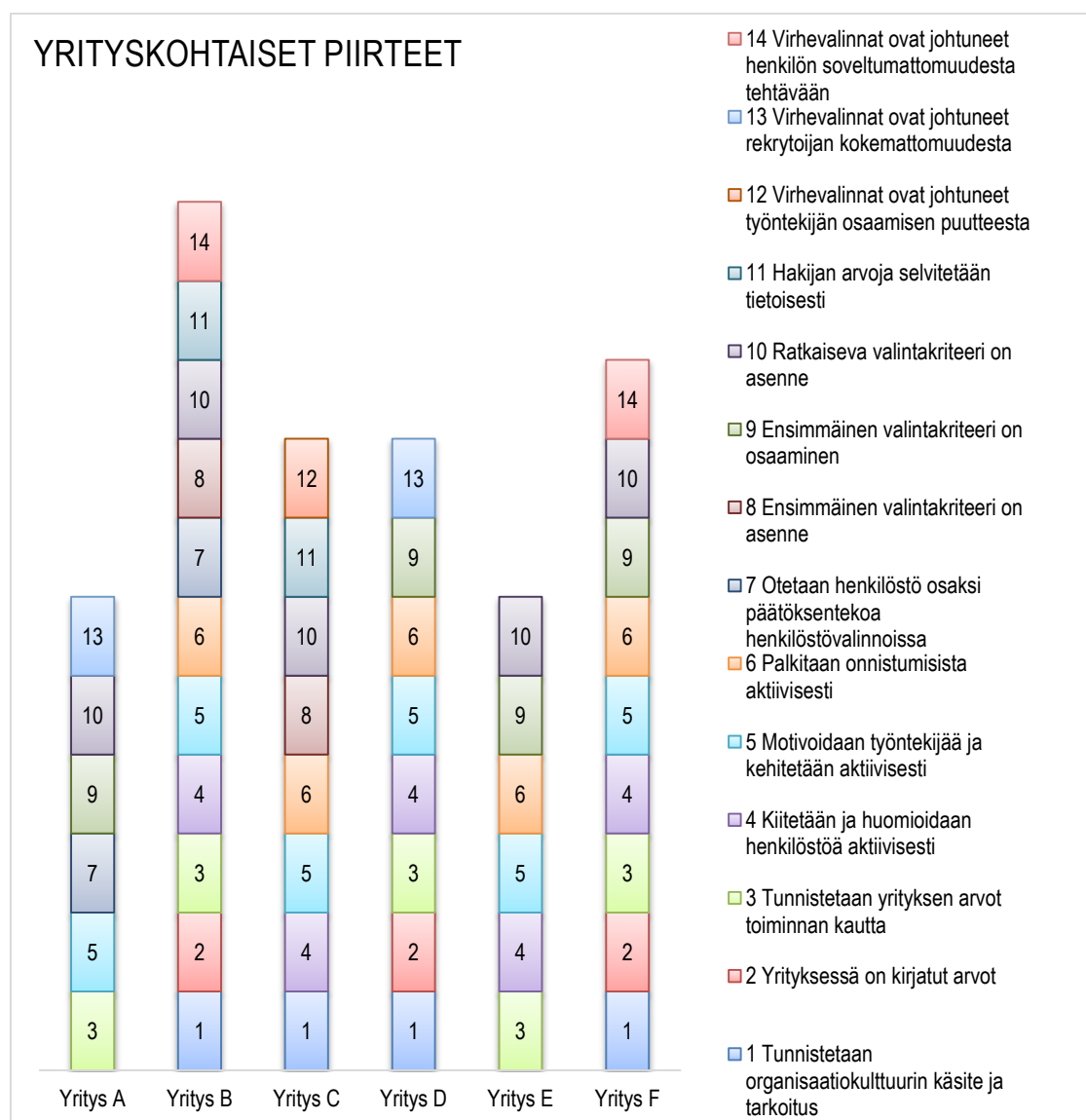
”[...] vaikka ois kuinka hyvät tekniset taidot ja kuinka hyvä tyyppi ja ihan todella halukas jatkuvasti kehittymään ja huikee tyyppi, niin sit välillä joutuu miettiä tavallaan sitä, et no hei, ihan mahtava tyyppi ja olis hienoo saada se meille, mutta tässä on nyt riski, että sit se ei välttämättä jaksa vääntää siellä julkishallinnon asiakkaalla tätä pitkää hanketta, niin ei se vaan välttämättä oo oikee tyyppi siihen.”

Yrityksessä menestyy henkilö, joka luottaa omiin kykyihinsä ja osaa organisoida omaa työtään. Työntekijöiltä ei odoteta suurta harrastuneisuutta alalta, mutta sen verran kiinnostusta tulee löytyä, että työtä ei tehdä vain rahan vuoksi. Henkilöiden tulee aidosti haluta toimia konsultteina ja kehittää omaa osaamistaan jatkuvasti.

”[...] luottaa niihin omiin kykyihinsä, eli olla semmonen reipas, et sit kysyt, jos tarvii apua, [...], me luotetaan hyvin vahvasti siihen, et meidän ihmiset on jo kokeneita, niin sit me ei lähetä mikromanageeraamaan tai tukemaan, ellei se henkilö ite kysy apua tai halua sitä tukea [...].”

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä kappaleessa käsitellään tärkeimpiä tuloksiin perustuvia johtopäätöksiä, jotka linkitetään teoreettiseen viitekehykseen. Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää ICT-alan yritysten organisaatiokulttuurin vaikutuksia henkilöstövalintoihin sekä auttaa toimeksiantajayritystä ymmärtämään tekijöitä, joiden perusteella yritykset tekevät henkilöstövalintojaan. Kuviossa 11. tulokset on koottu yrityskohtaisesti ja siihen kannattaa tutustua kokonaiskäsityksen ymmärtämiseksi.



KUVIO 11. Yrityskohtaiset piirteet

7.1 Arvot ja organisaatiokulttuuri

Tutkittavissa yrityksissä arvot tunnistettiin vaihtelevasti. Arvojen määrittäminen koettiin osittain epävarmaksi ja ainoastaan yritykset B ja F pystyivät ilmaisemaan ne selkeästi. Arvot pystyttiin kuitenkin määrittelemään käytännön toiminnan lähtökohdista pääsääntöisesti hyvin. Yleisimmiksi arvoiksi nousivat asiakkaasta välittäminen ja jokapäiväiseen työskentelyyn liittyvät asiat, kuten rehellisyys. Rossin (2015, 61–62) mukaan yritykseen tulisi valita henkilöitä, joiden arvot kohtaavat yrityksen arvojen kanssa. Arvoperusteista henkilöstövalintaa on vaikeampaa tehdä yrityksissä, joissa arvoja ei tunnisteta selkeästi.

Scheinin (1992, 8-10) mukaan kulttuuri on asioita, jotka yhdistävät tiettyä ihmisryhmää. Yksi näistä yhdistävistä tekijöistä on se, että ryhmä omaksuu esitetyt arvot ja pyrkii saavuttamaan ne toiminnassaan. Arvoperusteisesti yhteensopivat henkilöt ovat tyytyväisempiä, sitoutuvat organisaatioon ja suoriutuvat paremmin työssään (Salli & Takatalo 2014, 20). Hakijoiden arvoja pidettiin tärkeimpänä valintakriteerinä yrityksessä B, jossa arvoja myös selvitetään haastatteluissa. Yrityksessä C, jossa asenne nostettiin paljon osaamista tärkeämmäksi, selvitetään myös hakijoiden arvoja haastatteluvaiheessa, vaikka yrityksen viralliset arvot eivät ole selvillä. Muissakin yrityksissä hakijoiden arvot koetaan äärimmäisen tärkeiksi, mutta niitä ei selvitetä yhtä tietoisesti. Rossin (2015, 59–60) mukaan on tärkeää, että työntekijän ja yrityksen arvot kohtaavat, sillä silloin työntekijä työskentelee edistääkseen itselleen tärkeitä asioita ja voivat toimia omana itsenään työpaikoilla.

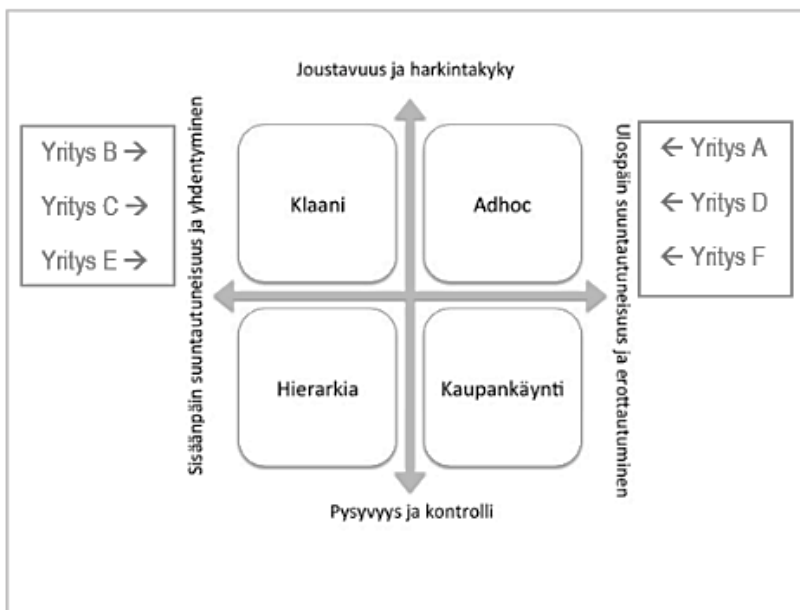
Organisaatiokulttuurin käsitteen merkitys koettiin osittain haastavaksi. Esille nousi pääsääntöisesti ihmisten yhteiset toimintatavat, mutta kokonaisuutta ei pystytty määrittelemään kovin tarkasti. Tutkimus tukee Scheinin (1992, 7-8) väitettä siitä, että kulttuurin tiedetään olevan olemassa, mutta sen käsitteellistäminen on vaikeaa. Organisaatiokulttuurista havaitaan tiettyjä osa-alueita, mutta syvempiä kulttuurin tasoja, kuten perusoletuksia ei tiedosteta. Perusoletukset ovat niitä asioita, joiden kautta yrityksen perustajat ovat saaneet yritystoiminnan menestymään (Schein 2001, 34–35). Esimerkiksi yrityksessä A muodollinen kommunikointi yrityksen alkuajoilta lähtien on voinut lisätä yrityksen luotettavuutta asiakkaan näkökulmasta, mikä on voinut vaikuttanut liiketoimintaan postitiivisesti.

Organisaatiokulttuureita voidaan jakaa erilaisiin kategorioihin. Esimerkiksi Cameron ja Quinn (1999, 31–32) jakavat kulttuurit neljään eri kategoriaan (ks. Kuvio 1.). Kaikki yritykset osoittavat

pääsääntöisesti joustavuutta ja harkintakykyä liiketoiminnassaan enemmän, kuin pysyvyyttä ja kontrollia. Eroavaisuudet syntyvät sen perusteella, suuntaudutaanko yrityksessä sisäänpäin (klaanikulttuurit), eli onko henkilöstö yhdentynyttä, vai ulospäin (adhoc-kulttuurit), eli erottautuuko henkilöstö toisistaan. Yritysten asemoitumista viitekehykseen on havainnollistettu kuviossa 12.

Yritys A osoittaa kaupankäyntikulttuurin piirteitä erityisesti johtamisen osalta, sillä yrityksessä keskitytään huomattavasti enemmän ulkoisiin sidosryhmiin kun sisäisiin suhteisiin. Toistaalta yrityksessä on myös nähtävissä adhoc-kulttuurillisia piirteitä, sillä toiminnan täytyy olla nopeasti mukautuvaa, innovatiivista sekä yrittäjähenkistä. Yritys D kuvastaa vahvasti adhoc-kulttuuria, sillä yrityksessä tulee toimia innovatiivisesti ja työtä tehdään projektiluontoisesti. Myös riskejä otetaan, esimerkiksi päätökset on tehtävä hyvin nopeasti ja aikaa säästämättä. Myös yritys F edustaa adhoc-kulttuurillisia piirteitä, kuten yrittäjähenkisyyttä sekä jatkuvaa muutosta.

Yritys B edustaa vahvasti klaanikulttuuria, sillä yrityksessä on vahvat yhteiset arvot ja henkilöstöä sitoutetaan hyvin voimakkaasti yritykseen. Myös ajatus ”toisesta perheestä” työpaikalla korostuu vahvasti yrityksen kulttuurissa. Myös yritys C:ssä esiintyy klaanikulttuurin piirteitä, sillä kulttuuria kuvailtiin tiimihenkiseksi ja henkilöstö viettää aikaa yhdessä myös työajan ulkopuolella. Sama toistuu myös yritys E:ssä, missä halutaan painottaa työpaikalla viihtymistä, henkilöstön avoimuutta toisiaan kohtaan sekä sitoutumista organisaatioon.



KUVIO 12. Vastakkaisten arvojen viitekehys (mukaillen Cameron & Quinn 1999, 32)

Rossin (2015, 22–25) mukaan yrityksen johtamista tulee lähestyä siltä kannalta, miten yrityksessä halutaan toimia. Yritystä tulisi johtaa kulttuurin avulla, sillä se ei ole strategiaan nähden erikseen johdettava asia, vaan kulttuurin mukaan toimimisen kuuluisi toteuttaa yrityksen strategiaa. Yrityksessä B kulttuuri toteutuu vahvasti yrityksen jäsenten toiminnassa ja päätökset tehdään arvojen pohjalta. Myös yrityksessä E ja F toiminta on vahvasti yrityksen arvoja kuvastavaa, mutta yrityksissä ei välttämättä täysin tiedosteta, että päätökset pohjautuvat kulttuuriin. Yrityksessä A päätöksenteko perustuu vahvasti arvoihin, vaikka niitä ei ole määritelty tarkasti. Vaikka yrityksessä A kulttuuria ei juurikaan tiedosteta tai johdeta, on kulttuuriperusteinen päätöksenteko vahvasti osana toimintaa. Yrityksessä C kulttuuria ei nähdä niinkään osana päätöksentekoa, sillä arvot eivät ole henkilöstön tiedossa. Yrityksessä D päätöksenteon voidaan sanoa pohjautuvan yrityksen toimintaperiaatteeseen sillä perusteella, että toiminnan halutaan olevan nopeaa ja joustavaa.

7.2 Organisaatiokulttuurin johtamisen osa-alueet

Kulttuurit voidaan jakaa Asta Rossin (2015, 32–33, 36) mallin mukaan kaupankäynti- ja Giftwork -kulttuureihin. Tässä mallissa on tärkeää huomioida se, että kulttuurit jakautuvat pääsääntöisesti jonnekin näiden kahden ääripään välille ja kulttuurin eri osa-alueet voivat sijaita eri tasoilla. Kaikki tämän tutkimuksen yritykset jakautuvat eri kohtiin kulttuurillista janaa. Yritykset B, E ja F toimivat selkeästi enemmän Giftwork-periaatteen mukaisesti. Yritys A edustaa selvimmin kaupankäyntikulttuuria sisäisen toiminnan osalta. Kaikissa yrityksissä Giftwork-kulttuuri on vahvimmillaan innostamisen ja kehittämisen osalta.

Viestiminen, kuunteleminen ja välittäminen. Yrityksissä käytetään pääsääntöisesti useita eri sähköisiä viestintäkanavia kommunikointiin. Lähes kaikissa yrityksissä henkilöstölle järjestetään erilaisia tiedotustilaisuuksia tai palavereita. Pääsääntöisesti kommunikointi on epämuodollista, mutta asiapitoista. Yrityksessä B kommunikointi on hyvin epämuodollista, eikä sisällön tarvitse olla asiapitoista tai työhön liittyvää, vaan työntekijöitä kannustetaan jakamaan myös vapaa-aikaansa muiden kanssa. Yrityksessä A kommunikointi koetaan huomattavasti muodollisemmaksi, kuin muissa yrityksissä. Rossin (2015, 118–119, 149) mukaan viestiminen on myös esimerkiksi johdon osallistumista ja henkilöstön ideoiden huomioimista. Henkilöstön ajatukset ja ehdotukset tulee ottaa huomioon päätöksenteossa. Tällainen kulttuuri toteutuu lähes kaikissa tämän tutkimuksen yrityksissä jollakin tasolla. Vahviten sitä painotetaan yrityksissä B, E ja F.

Yrityksen tulisi tarjota henkilöstölle erilaisia palveluita helpottamaan eri elämäntilanteissa olevia työntekijöitä (Rossi 2015, 224). Tämän tutkimuksen yrityksissä henkilöstölle tarjotaan liukuvaa työaikaa ja mahdollisuuksia etätöön tekemiseen. Osassa yrityksistä kannustetaan ja tuetaan liikuntaharrastuksia tai tarjotaan laajennettu työterveyshuolto. Pääsääntöisesti henkilöstön hyvinvoinnista halutaan huolehtia kiitettävästi. Yhdessä yrityksessä hyvinvointiin liittyviin tekijöihin ei ole juurikaan kiinnitetty huomiota.

Innostaminen ja kehittäminen. Rossin (2015, 89–91) mukaan yritys menestyy silloin, kun henkilöstö ymmärtää oman työnsä merkityksen laajemmassa mittakaavassa. Henkilöstöön ja heidän osaamiseensa täytyy luottaa ja heitä tulee auttaa toimimaan täydellä potentiaalillaan. Tutkimuksessa esiintyi vahvasti työntekijöiden henkilökohtainen kiinnostus ja harrastuneisuus työtä kohtaan, mikä koettiin yrityksissä tärkeimpänä motivaatiotekijänä. Työntekijöiden osaamiselle luodaan paljon odotuksia, mutta sen perusteella henkilöstölle annetaan myös paljon vastuuta.

Yrityksissä halutaan kehittää työntekijöitä aktiivisesti erilaisin menetelmin. Kaikissa yrityksissä kuitenkin koettiin, että kehittyminen lähtee työntekijästä itsestään. Yrityksissä koettiin, että heidän työntekijänsä seuraavat aktiivisesti alaa ja jo ovat lähtökohtaisesti kiinnostuneita oppimaan uutta. Toisaalta alalla ei menesty, ellei ole koko ajan valmis oppimaan. Rossi (2015, 194) tuo esille, että yrityksissä tulisi tukea kulttuuria, jossa henkilöstö voi kehittyä omien kiinnostuksen kohteiden ja taitojen puitteissa. Tämä toteutuu kaikissa yrityksissä hyvin.

Kiittäminen ja palkitseminen. Rossin (2015, 171) mukaan henkilöstö on ratkaiseva tekijä yrityksen menestymisen kannalta ja tästä syystä heitä tulisi huomioida hyvin tehdystä työstä. Pääsääntöisesti kaikissa yrityksissä kiittämisen kulttuurissa koettiin olevan hyvällä tasolla, mutta parantamisen varaa koettiin vielä olevan.

Palkitsemiskäytännöt vaihtelivat yritysten välillä suuresti. Pienistä onnistumisista pyrittiin pääsääntöisesti palkitsemaan lähes kaikissa yrityksissä. Palkitseminen voi esimerkiksi olla pienimuotoinen henkilökohtainen palkinto, yhteinen kahvitteilutilaisuus tai illanvietto. Palkitseminen voi olla myös säännönmukainen prosessi, jossa palkitaan harkitusti valitut henkilöt. Yrityksessä B palkitsemista toteutetaan hyvin anteliaasti, esimerkiksi ulkomaanmatkan tai henkilökohtaisen palkinnon muodossa. Yrityksessä F huomioidaan pieniä onnistumisia, mutta lisäksi käytetään provisiopalkkausta, joka on suoraan sidottuna henkilökohtaiseen työskentelyyn. Yrityksessä A palkitsemiskäytäntöä ei ole olemassa, mutta se on kehittämisvaiheessa. Rossin (2015, 276–277)

mukaan palkitseminen tulee nähdä luonnollisesti henkilöstölle kuuluvana asiana ja reilu palkitseminen vaikuttaa positiivisesti yrityksen taloudellisiin tuloksiin.

7.3 Henkilöstövalinnan lähtökohdat

Henkilöstövalinta on Rossin (2015, 61) mukaan merkittävä kulttuuria määrittävä tekijä. Pääsääntöisesti kaikissa tämän tutkimuksen yrityksissä rekrytointiprosessi lähtee liikkeelle siitä, että tiettyyn tehtävään tarvitaan tekijä. Yrityksessä F korostettiin enemmän osaamista, jota yritykseen tarvitaan.

Valintaprosessi vaihteli luonnollisesti yritysten väleillä. Pääsääntöisesti prosessi sisältää kuitenkin vähintään kaksi tapaamista hakijan ja yrityksen välillä. Ainoastaan yrityksessä A työnantaja itse etsii potentiaalisia työntekijöitä työttömien työnhakijoiden joukosta. Valintaa on yleensä tekemässä joko rekrytoiva esimies, toimitusjohtaja tai henkilöstöasiantuntija yhdessä teknisen asiantuntijan kanssa. Tiimin tai muun henkilökunnan tapaamista käytetään vaihtelevasti. Yrityksessä A kaikilta kysytään mielipidettä uuden työntekijän valintaan, samoin yrityksessä B jokaisen tiimin jäsenen tulee hyväksyä hakija, jotta työsuhde voi syntyä. Yrityksissä C, D ja E henkilöstöllä on vaihtelevasti mahdollisuus osallistua päätöksentekoon. Yrityksessä F henkilöstö ei osallistu päätöksentekoon. Salli & Takalo (2014, 10–11) sanovat, että yrityksen tapa hoitaa rekrytointiprosessia kertoo yrityksen toimitatavoista hakijoille. Henkilöstön osallistaminen valintaprosessiin voidaan uskoa viestivän työntekijälähtöisesti toimintatavasta ja heidän mielipiteensä arvostamisesta.

Yrityksissä tärkeimmiksi valintakriteereiksi nousivat osaaminen ja asenne. Pääsääntöisesti hakijalta odotetaan yrityksen toimintaan sopivaa asiantuntemusta ja teknistä osaamista, mutta asenne on kuitenkin ratkaiseva tekijä valinnan suhteen. Yrityksessä C painotetaan selvästi enemmän hakijan kiinnostusta tehtävää kohtaan, kuin teknistä osaamista. Myös yrityksessä B painotetaan hakijan asennetta enemmän, kuin teknistä osaamista. Pääsääntöisesti voidaan sanoa, että henkilön asenne ratkaisee valinnan tähän tutkimukseen osallistuneissa yrityksissä. Asennetta, eli asioita, millainen yritykseen sopiva työntekijä on, käsitellään kappaleessa 7.4.

Tämä tulos tukee Sallin & Takalon (2014, 19–20) väitettä siitä, että organisaatiot eivät rekrytoi työntekijöitä ainoastaan heidän osaamisen perusteella, vaan oikeantyyppisen henkilön löytyminen korostuu yhä useammissa yrityksissä. Markkasen (1999, 33) mukaan henkilöstövalintaan

vaikuttavat henkilökemiat hakijan ja yrityksen edustajien välillä. Hyvänä lähtökohtana valinnalle voidaan pitää sitä, että molemmat osapuolet kokevat toisen olevan ”hyvä tyyppi”.

Merkityksettömmiksi valintakriteereiksi tämän tutkimuksen yrityksissä nousee hakijoiden ikä, sukupuoli ja kansalaisuus. Yrityksessä E ja C merkityksettömänä pidetään myös hakijan koulutusta. Lain mukaan (Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014 3:8,17 §, Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 609/198 6 §) hakijoita ei saa syrjiä esimerkiksi sukupuolen, iän tai kansalaisuuden perusteella.

7.4 Onnistunut henkilövalinta

Tutkimukseen osallistuneiden yritysten näkemys heidän yrityksissään menestyvistä henkilöistä vaihteli, mutta samankaltaisia asioita oli havaittavissa jokaisessa yrityksessä. Työntekijän tulee olla oppimiskykyinen ja hänellä tulee olla halu kehittää itseään sekä yritystä. Lisäksi työntekijän täytyy olla aidosti kiinnostunut omasta tehtävästään. Tästä voidaan päätellä, että alan yrityksiä yhdistää korkea ammattillisen osaamisen taso, mutta myös jo lähtökohtaisesti korkea motivaatio työn tekemistä kohtaan.

Sallin & Takalon (2014, 20) mukaan uuden työntekijän persoonallisuus sekä arvot tulevat olla linjalla organisaatiokulttuurin kanssa, jotta valintaa voidaan pitää onnistuneena. Pääsääntöisesti tutkimukseen osallistuneissa yrityksissä henkilöstövalinnat ovat onnistuneet hyvin. Yrityksessä A koetaan, että ne ovat onnistuneet keskiarvoisesti ja joitain virhevalintoja on tehty johtuen työnantajan kokemattomuudesta rekrytoinnin osalta. Markkasen (1999, 98–99) mukaan työnhakijan persoonaa ei tule lähteä arvioimaan hakemusten perusteella ja rekrytoivan osapuolen tulisi pysytellä mahdollisimman objektiivisena, jotta oletukset eivät pääsisi vääristämään valintaa. Tämä voi osaltaan vaikuttaa yrityksessä A tapahtuneisiin virherekrytointeihin, sillä työnantaja on itse etsinyt potentiaalisia työntekijöitä. Myös yritys D uskoo epäonnistuneiden valintojen olleen seurausta rekrytoivan esimiehen kokemattomuudesta.

Yrityksessä C koetaan, että virherekrytoinnit ovat johtuneet työntekijän osaamisen puutteesta. Yrityksessä B virherekrytoinnit ovat johtuneet työntekijän ja työtehtävän yhteensopivuuden puutteesta, samoin kuin yrityksessä F, missä uskotaan, että yrityksen työtehtävät eivät ole olleet

sopivia työntekijälle. Tästä voidaan päätellä, että alalla ei menesty, ellei ole todella motivoitunut ja hyvä siinä, mitä tekee.

Tämän tutkimuksen yrityksissä työntekijöiltä vaaditaan asiantuntemusta ja osaamista, mutta erityisesti motivaatiota ja kiinnostusta työtään kohtaan. Yritysten työntekijät ovat todella motivoituneita ja he haluavat kehittää itseään aktiivisesti. Rossin (2015, 61–62) mukaan menestyneimmissä organisaatioissa työntekijät asetetaan jopa asiakkaan edelle ja heidän halutaan kasvavan yrityksen mukana. Henkilöstövalinta tulee kohdistaa sellaisiin henkilöihin, jotka voivat kehittyä työssään ammatillisesti sekä henkilöinä.

7.5 Organisaatiokulttuurin vaikutus henkilöstövalintaan

Yrityksessä A toiminta on asiakasta ja rehellisyyttä arvostavaa, mikä on voinut olla menestymisen kannalta tärkeässä roolissa. Yrityksessä ei ole juurikaan panostettu kulttuurin johtamiseen, ja se voi osaltaan vaikuttaa siihen, miksi yritykseen ei aina ole onnistuttu löytämään sopivia työntekijöitä. Jos rekrytoiva henkilö ei tiedä, mikä on yrityksen kulttuuristrategia, on vaikeaa löytää kulttuuriin sopivaa henkilöä.

Yritys B tiedostaa omat arvonsa sekä kulttuurinsa ja yrityksen strategiana voidaan sanoa olevan kulttuuristrategia. Yrityksen henkilöstö on omaksunut yhteiset arvot ja henkilöstövalinnat tehdään niiden pohjalta. Henkilöstövalinnat ovatkin olleet pääsääntöisesti hyvin onnistuneita.

Yritys C ei ole kovin tietoinen arvoistaan ja toisaalta myös kulttuurin hahmottaminen koetaan haastavaksi johtuen liiketoiminnan hajaantuneisuudesta. Henkilöstövalintoja tehdään kuitenkin hyvin pitkälle hakijan asenteen perusteella, mikä viittaa siihen, että yksiköittäin kulttuuri on tiedostamatta tärkeässä osassa.

Yritys D:n arvoissa ja kulttuurissa näkyy toiminnan projektiluontoisuus ja myös rekrytointitarpeet lähtevät resursoinnista. Yritykseen valitaan työntekijä ensisijaisesti osaamisen perusteella, mikä viittaa siihen, että lähtökohtaisesti kulttuurillisella yhteensopivuudella ei välttämättä ole niin suurta vaikutusta valintaan.

Yrityksessä E arvostetaan sitä, että työpaikalla olisi mukavaa olla ja jokainen voi toimia luonteenomaisesti työssään. Tämä näkyy osaltaan siinä, että valintatilanteessa ratkaisevana tekijänä pidetään asennetta ja henkilöstöä halutaan osallistaa prosessiin tulevaisuudessa yhä enemmän. Tämän perusteella voidaan päätellä, että kulttuuri vaikuttaa henkilöstövalintaan.

Yrityksessä F arvostetaan asiantuntemusta ja jatkuvaa parantamista. Yritykseen valitaan henkilö, jonka osaaminen vastaa yrityksen tarvetta, mutta myös, joka pystyy työskentelemään kyseisessä tehtävässä. Koska töitä voidaan tehdä pitkäänkin asiakkaan tiloissa, voi kulttuurin merkitys valintatilanteessa olla jokseenkin ristiriitainen. Kulttuuri kuitenkin mielletään tärkeäksi tekijäksi valintatilanteessa.

Tähän tutkimukseen osallistuneita yrityksiä yhdistää se, että työntekijöiden tulee olla motivoituneita ja heidän tulee kehittää itseään ahkerasti sekä se, että työntekijöitä pyritään palkitsemaan onnistumisista. Valintakriteerit ovat sekä yhdistävä, että jakava tekijä. Toisaalta valintaperusteet jakavat yritykset kahtia, mutta loppupeleissä kaikki yritykset tekevät ratkaisunsa työnhakijan asenteen pohjalta. Eniten yritysten näkemyksiä jakaa se, mistä virhevalinnat ovat johtuneet. Yritykset, joissa selkeästi johdetaan kulttuuria, kertovat, että virhevalinnat ovat johtuneet henkilön soveltumattomuudesta tehtävään, mutta käytännössä jokainen tähän tutkimukseen osallistunut yritys näkee asian eri kannalta.

Tämän tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että alalla toimivien yritysten organisaatiokulttuurin ja henkilöstövalintojen yhteyttä ei voida yleistää säännönmukaisesti eikä tämän tutkimuksen perusteella voida tehdä päätelmiä koko toimialasta. Organisaatiokulttuurilla on kuitenkin piilevä merkitys jokaisen tähän tutkimukseen osallistuneen yrityksen henkilöstövalinnassa, sillä kyseisen työn koetaan olevan useimmille työntekijöille elämäntapa ja elämäntavoista on nähtävillä ihmisten henkilökohtaiset arvostuksen kohteet. Tutkimuksesa yllätti asenteiden merkityksen ja organisaatiokulttuurin vaikutuksen voimakkuus, vaikka kulttuuria itsessään ei kaikissa yrityksissä tunnisteta.

8 POHDINTA

Opinnäytetyöni aihe lähti kehittymään suorittaessani opintoihini sisältyvää ammattiharjoittelua henkilöstöpalveluita tarjoavassa yrityksessä. Alan liiketoiminnalle on elintärkeää onnistua henkilöstövalinnoissa ja työssäni huomasin, että asiakkaat saattavat tehdä yllättäviäkin valintoja työnhakijoiden suhteen. Kiinnostuin siitä, millaisten tekijöiden perusteella valinnat viimekädessä tehdään. Yleinen käsitys on, että hakijan täytyy sopia yrityksen porukkaan ja tästä lähti ajatus tutkia organisaatiokulttuuria. Muotoilimme aiheita yhdessä työn toimeksiantajan kanssa, ja koska heidän asiakkaina on muun muassa ICT-alan yrityksiä, valikoitui ala myös tähän tutkimukseen. Tämän opinnäytetyön avulla pyrittiin siis selvittämään organisaatiokulttuurin vaikutuksia henkilöstövalintoihin ICT-alan yrityksissä. Tutkimuksen avulla pyrin siis ymmärtämään ICT-alan yritysten kulttuuria sekä tekijöitä, jotka vaikuttavat rekrytointipäätöksiin ja sitä kautta kasvattamaan sekä omaa, että toimeksiantajayrityksen ammattitaitoa. Tutkimus suoritettiin laadullisena tapaustutkimuksena yksilöhaastatteluiden avulla.

Tutkimukseni aihe on ajankohtainen, sillä Oulussa on tapahtunut rajuja muutoksia ICT-alalla ja käsitys siitä, että ala olisi hiipumassa, on täysin väärä. Alalla on päinvastoin huutava pula osaavista työntekijöistä ja kaikki haastatteluun osallistuneet yritykset etsivät aktiivisesti uusia osaajia. Ala on perinteisesti tunnettu suurista organisaatioista, joissa on tarvittu jokseenin kapeaa ja syvää osaamista. Starup-yritysten lisääntyä ala tuntuu kuitenkin muuttuneen joustavampaan suuntaan ja tutkimukseni perusteella voin todeta, että työntekijöiltä vaaditaan nykyään huomattavasti laaja-alaisempaa asiantuntemusta ja intohimoa alaa kohtaan.

Opinnäytetyöprosessini alkoi varsinaisesti keväällä 2015 ja sen teoriaosuus kirjoitettiin kevään ja alkukesän aikana. Alkuperäisen aikataulun mukaan opinnäytetyön ohjausseminaari oli tarkoitus pitää heinäkuussa, mutta ajankohtaa aikaistettiin kesäkuulle. Työn valmistuminen oli suunniteltu syyskuulle 2015, mutta työpaikan saaminen ja kokoaikaisesti työskenteleminen hidasti prosessia. Aikataulu ei siis täysin pitänyt, mutta tavoitteeni valmistua vuoden 2015 aikana kuitenkin onnistui, sillä työ valmistui vain kuukauden alkuperäisestä aikataulusta myöhässä.

Tarkoituksenani oli opinnäytetyön alusta asti käyttää laadullista tutkimusmenetelmää ja kerätä aineistoa joko havainnoimalla tai haastattelemalla tai yhdistämällä näitä kahta. Opinnäytetyön laajuuden rajallisuuden vuoksi päädyin kuitenkin käyttämään ainoastaan haastattelua, jolloin

tulokset eivät ole täysin tulkinnanvaraisia. Mikäli aikaa ja resursseja olisi ollut enemmän käytettävissä, olisi havainnointi ollut erittäin hyvä keino laajentaa ymmärrystä yrityksistä ja sitä kautta saada tuloksiin lisää varmuutta. Tällaisella tutkimuksella ei luonnollisesti voi päästä täysin sisälle yrityksen kulttuuriin ja sen perusoletuksiin, jotka ovat usein yrityksen sisälläkin tiedostamattomissa. Tästä huolimatta koen, että haastattelut onnistuivat hyvin ja sain riittävästi tietoa ja materiaalia tutkimustuloksiin.

Tutkimuksessani koin ajoittain haastaksi sen, ettei oletushypoteeseja ollut, eikä tutkimuksen tulosta siten voinut ennustaa millään tavalla. Toisaalta pyrin myös itse tietoisesti olemaan ennustamatta lopputulosta, ettei se pääsisi vaikuttamaan tuloksiin tai johtopäätöksiin. Toisaalta haastavaa oli myös aineiston laajuus ja jouduinkin rajaamaan sitä runsaasti. Myös aineiston luokittelua ja teemoittelua täytyi osittain muuttaa työvaiheessa niin, että se rajautuu koskemaan vain opinnäytetyön tutkimusongelmaa. Teoreettinen viitekehys on tässä opinnäytetyössä melko lyhyt, mutta koen, että siitä löytyy kaikki tarpeellinen tieto.

Tätä tutkimusta toteuttaessani opin paljon ICT-alan yritysten toiminnasta, tavoista ja yritysten yleisestä tilanteesta. Opin myös tutkimusaiheen ulkopuolisia asioita ja sain lisää ymmärrystä yrityksistä ja erilaisista organisaatiomalleista sekä siitä, miten ne käytännössä toimivat. Opin ymmärtämään, että vaikka ICT-alan työntekijät ovat suhteellisen verkostoitunutta ja yhteisöllistä ”kansaa”, on joissain yrityksissä havaittavissa negatiivisia asenteita muita alan toimijoita kohtaan. Työn antoisin osio oli ehdottomasti eri yritysten edustajien tapaaminen, heidän kanssaan keskusteleminen ja verkostojen kasvattaminen sekä oppiminen. Jokainen yrityksen edustaja otti haastattelupyyntöni mielellään vastaan ja koin, että aihe kosketti kaikkia haastateltuja henkilöitä. Jokainen kertoi yrityksestään, toiminnastaan sekä yrityksen kulttuurista ja henkilöstövalintaan liittyvistä asioista avoimesti, vaikka osa saattoi kokea aiheen hieman haastavaksi. Toivoisin, että tutkimukseen osallistuminen herättäisi ajatuksia yrityksissä ja auttaisi niitä tunnistamaan omia kulttuurillisia haasteitaan sekä todella ymmärtämään henkilöstön merkityksen yrityksen menestyksen taustalla.

Tämä opinnäytetyö on mielestäni kokonaisuudessaan hyvin onnistunut. Teoriaosiossa esiintyneitä asioita nousee ilmi myös haastatteluista ja yritysten toiminnasta ja tästä syystä voidaan olettaa, että tulokset ovat luotettavia. Tutkimuksen luotettavuutta lisää suorien lainauksien sisällyttäminen tuloksiin. Lainausten avulla haastattelut pystytään tuomaan lähemmäksi lukijaa ja voidaan mahdollistaa myös uusien johtopäätösten tekeminen eri näkökulmista. Koska tässä

opinnäytetyössä ei ollut hypoteesia tai haettu ainoastaan yhtä tulosta, ei aineistoa pysty toteamaan kylläiseksi. Jokainen yritys ja yrityskulttuuri on erilainen ja tästä syystä tarpeeksi laajaa otosta ei voida tämän opinnäytetyön resurssien puitteissa saada. Koen kuitenkin, että haastatteluista saatiin riittävästi aineistoa ja sen avulla voidaan ymmärtää ICT-alan yritysten toimintaa.

Tutkimuksessa esiintyneiden yritysten kulttuureille on lähes poikkeuksetta ominaista se, että henkilöstö on harrastunut, ammattitaitoista ja he kokevat intohimoa ammattiaan kohtaan. Nuoremmilta työntekijöitä vaaditaan vahvaa perusosaamista ja ymmärrystä. Heidän on oltava vähintäänkin äärimmäisen kiinnostuneita opettelemaan yrityksen teknologioita ja toimintatapoja. Jatkotutkimuksen aiheena voisikin olla se, miten yritykseen sopivia henkilöitä voidaan lähteä etsimään ja sitä kautta auttaa sekä yritysten että Oulun menestystä johtavana ICT-kaupunkina. Toisaalta tämän tutkimuksen jatkokehitysaikana voisi olla myös se, miten organisaatiokulttuuri vaikuttaa henkilöstövalintoihin muilla toimialoilla. Tällöin voitaisiin saada toimialakohtaista vertailtavuutta. Tutkimuksessa nousi esille myös se, että ala on varsin miesvoittoinen ja naisia yrityksissä on hyvin vähän. Aihetta olisi mielenkiintoista jatkaa tutkimalla, miksi naisia on alalla niin vähän ja miten se vaikuttaa organisaatiokulttuuriin. Jos ala muuttuisi naisvaltaisemmaksi, muuttuisivatko yritysten organisaatiokulttuurit erilaisiksi?

Tämän tutkimuksen perusteella toimeksiantajayritys voi ymmärtää ICT-alan yritysten kulttuuria ja henkilöstövalintaa. Toimeksiantajayritys voi tämän tutkimuksen avulla tarttua yritysten haasteisiin, olivatpa ne kulttuurillisia tai rekrytointiin liittyviä, ja pyrkiä auttamaan yrityksiä kohti parempaa liiketoimintaa. ICT-alalla ilmi tulleita haasteita on esimerkiksi sopivien työntekijöiden löytäminen. Hakijalta vaaditaan tiettyä asennetta, mutta mikä oikean asenteen määritelmä on, se tulisi lähteä kulttuurista, mikä puolestaan on useissa yrityksissä vielä tiedostamattomissa. Kuten tämän opinnäytetyön teoriaosassakin tulee ilmi, henkilöstön tulisi olla yrityksen tärkein prioriteetti, jonka kautta yritys voi tavoitella yhä menestyvämpää ja taloudellisesti kannattavampaa liiketoimintaa.

LÄHTEET

Cameron, K. Quinn, R. 1999. Diagnosing and Changing Organizational Culture. United States of America: Addison-Wesley.

Eriksson, P. & Kovalainen, A. 2008. Qualitative Methods in Business Research. Great Britain: Sage Publications.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2003. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 6. painos. Tampere: Vastapaino.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2010. Tutki ja kirjoita. 15.-16. painos. Helsinki: Tammi.

Hofstede, G. 1993. Kulttuurit ja organisaatiot. Juva: WSOY.

Digikokous oikeassa kaupungissa. Kaleva. 29.9.2015

Koivisto, K. 2004. Valitse oikein. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Lahtinen, M., palvelujohtaja, ZEF. Haastattelu 15.9.2015. Tekijän hallussa.

Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 8.8.1986/609.

Markkanen, M. 1999. Etsi, arvioi, valitse –onnistunut rekrytointi. Juva: WSOY.

Markkanen, M. 2002. Onnistu rekrytoinnissa. Juva: WSOY.

Mustonen, J., Key Account Director / ICT and Nano, Business Oulu. VS: It-alan yritykset Oulussa. Sähköpostiviesti janne.mustonen@businessoulu.com, minna.iinatti@hotmail.com. 15.10.2015.

Mustonen, J. Key Account Director / ICT and Nano, Business Oulu. Keskustelu 19.10.2015.

Niitamo, P. 2000. Työhaastattelu –Henkilöarviointi työhönotossa ja työuralla. Helsinki: Oy Edita Ab.

Rhoades, A. & Sheperdson, N. 2011. Built on values: creating an enviable culture that performs the competition. San Francisco: Josey-Bass.

Robbins, S. 2001. Organizational behaviour. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall.

Rossi, A. 2012. Kulttuuristrategia. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy

Rossi, A. 2015. Kulttuuristrategia 2. Viro: Meedia Zone OÜ.

Rytkönen, M., projektipäällikkö, Vaimo Finland. Haastattelu 29.9.2015. Tekijän hallussa.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Viitattu 15.10.2015. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/viittausohje.html>.

Saarinen, M., konsultti, Siili Solutions. Haastattelu 30.9.2015. Tekijän hallussa.

Salli, M. Takatalo, S. 2014. Loista rekrytoijana –hoida kosiomatka tyylillä. Viro: Maadia Zone OÜ.

Schein, E. 1992. Organizational Culture And Leadership. San Francisco: Jossey-Bass.

Schein, E. 2001. Yrityskulttuuri –selviytymisopas. Helsinki: Suomen Laatu keskus Koulutuspalvelut Oy.

Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.

Väisänen, O., varatoimitusjohtaja, Nuventur. Haastattelu 11.9.2015. Tekijän hallussa.

What is culture. 2009. HR Magazine 54 (2), 42–44.

Wilkins, A. 2015. The Power of Positive Culture. HR Magazine 60 (4), 24–25.

Yhdenvertaisuuslaki 2014/1325.

Yin, R. 2003. Case study research: design and methods. 3. painos. United States of America: Sage Publications.

Yritys C. Haastattelu 22.9.2015. Tekijän hallussa.

Yritys D. Haastattelu 22.9.2015. Tekijän hallussa.

Österberg, M. 2005. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsinki: Edita Prima Oy.

LIITTEET

HAASTATTELUKYSYMYKSET

Liite 1

YRITYS

1. Mikä on yrityksen ydintoimintaa
2. Millainen organisaatorakenne
3. Yrityksen arvot ja visio

ORGANISAATIOKULTTUURI

1. Mitä yrityksessä tarkoittaa "organisaatiokulttuuri"
2. Millainen kulttuuri yrityksessä on
 - a. Millaisia asioita yrityksenne kulttuuriin sisältyy? Millaisia kulttuurillisia erityispiirteitä teillä on?
 - i. Tavat
 - ii. Säännöt
 - iii. Käyttäytymismallit, hyväksytyt vs. ei hyväksytyä
 - iv. Kieli
 - v. Jos kulttuuri olisi eläin, olisiko se:
 1. Kissa, lammas, koira, kala, hiiri, käärme, ja miksi?
 - b. Organisaatiokulttuurin vahvuuksia ja heikkouksia
 - c. Ollaanko kulttuurista tietoisia, puhutaanko henkilökunnan kesken aiheesta
3. Organisaatiokulttuurin johtaminen
 - i. Viestiminen
 - ii. Työntekijöiden kuunteleminen ja välittäminen
 - iii. Työntekijöiden innostaminen ja kehittäminen
 - iv. Kiitoksen antaminen ja onnistumisten juhliminen, palkitseminen
 - v. Kuka johtaa yrityskulttuuria

HENKILÖSTÖVALINTA

4. Millainen rekrytointiprosessi on, kuinka usein rekrytointeja tehdään (rekrytoinnit per vuosi)?
 - a. Ketkä tekee rekrytointeja yrityksessä, kuka päättää
 - b. Ovatko työntekijät mukana valitsemassa uusi työntekijöitä
5. Millaisesta lähtökohdasta tulee (Esim. Tarvitaan tekijä jolla on jokin tietty osaaminen, tarvitaan tietyn tyyppinen tekijä, katsotaan millaisia henkilöitä on tarjolla ja muokataan tarvetta sen mukaan)
 - a. Tärkein kriteeri (5 henkilöä, kaikilla sama (1. kriteeri), mikäli olisi ratkaiseva tekijä?)
 - b. Merkityksettömät tekijät
 - c. Millainen merkitys hakijoiden arvoilla on, miten niitä selvitetään
 - d. Tarjotaanko paikkoja sisäisesti, onko horisontaalisia urakehitysmahdollisuuksia
6. Perehdytys
7. Rekrytointien onnistumisaste, onko tullut epäonnistumisia
8. Ulkoinen työnantajakuva